LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Walk a mile in my shoes

– en studie om mångfald & förändring

Handledare:
Christer Eldh
Su Mi Dahlgaard-Park

Författare:
Lina Hansson
Amela Mujcin

VT 2008

Sammanfattning

Titel: Walk a mile in my shoes

Nivå: Magisteruppsats, VT 2008, SMTX05, 15 poäng
Lunds universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management Hotell & Restaurang

Författare: Lina Hansson och Amela Mujcin

Handledare: Christer Eldh och Su Mi Dahlgaard-Park

Problemformulering: Mångfald är idag en viktig faktor för många företag och dess konkurrenskraft. Det finns därmed en önskan och ett stort behov från företagens sida att på ett systematiskt sätt kunna hantera mångfald så att det blir en varaktig del i organisationens strategi. Problemet som vi ser det är att det saknas en praktisk förståelse för hur företag systematiskt kan arbeta med mångfald. Det som skiljer denna uppsats från tidigare undersökningar är att vi ser problematiken kring arbetet med mångfald ur ett nytt perspektiv genom att knyta samman två teoretiska ämnesområdena Diversity - och Change Management.

Syfte: Syfte är att beskriva och diskutera frågan kring om och i så fall hur arbetet med Diversity Management kan förbättras med hjälp av Change Management.

Metod: För att besvara vår frågeställning har vi använt oss av en kvalitativ metod. En fallstudie har gjorts på Swedbanks kontor i Rosengård. Vi har valt att använda oss av den abduktiva ansatsen som är en kombination av den deduktiva och den induktiva ansatsen.

Slutsats: Vi har kommit fram till slutsatsen att Change Management kan användas för att förbättra mångfaldsarbetet på företag. Detta genom att med hjälp av European Excellence model identifiera olika styrkor och förbättringsområden för att nå framgång i mångfaldsarbetet. Vi menar dock att modellen kan behöva kompletteras då den saknar vissa infallsvinklar.

Nyckelord: Mångfald, Change Management, Diversity Management, Swedbank

Förord

Efter att ha arbetat med denna uppsats under en längre tid känner vi att det har varit väldigt intressant, lärorikt och givande att fördjupa oss inom Diversity Management och inom Change Management. Vi är väldigt tacksamma för all hjälp vi fått under uppsatsens gång. Arbetet hade inte varit möjligt att förverkliga utan medverkan från Swedbank och dess anställda. Våra handledare har under arbetets gång varit en källa till inspiration, stöd och hjälp. Vi vill därför rikta ett tack till alla som har möjliggjort denna uppsats.

Tack till:

Rörelseområdeschefen för Swedbank Malmö

Kontorschefen på Swedbank Rosengård

Banksäljaren på Swedbank Rosengård

Kundtjänstmedarbetaren på Swedbank Rosengård

Su Mi Dahlgaard-Park, handledare på Lunds universitet Campus Helsingborg

Christer Eldh, handledare på Lunds universitet Campus Helsingborg

Magnus Östman

Innehållsförteckning

1. Inledning ... 6
1.1 Bakgrund ... 6
1.2 Introduktion ... 6
1.3 Problemdiskussion ... 8
1.4 Syfte ... 8
1.5 Frågeställning ... 8
1.6 Definition ... 8

2. Metod ... 10
2.1 Val av metod ... 10
2.2 Val av teori ... 11
2.3 Empiri ... 12
2.3.1 Fallföretag ... 12
2.3.2 Den empiriska processen ... 13
2.3.3 Vår reflektion över den empiriska processen ... 18
2.4 Källkritik ... 18
2.5 Avgränsningar ... 19

3. Teoretisk referensram ... 20
3.1 Vad är mångfald? ... 21
3.2 Drivkrafterna bakom mångfaldsarbetet ... 21
3.3 Change Management ... 24
3.3.1 European Excellence Model ... 25
3.3.2 4P modellen ... 28
3.3.3 Ledarskap som ger resultat ... 30
3.3.4 Confucianism ... 32
3.3.5 Levin´s three-stage model ... 32

4. Mångfaldsarbetet på Swedbank ... 34
4.1 Swedbanks syn på mångfald ... 35
4.2 Drivkrafter bakom Swedbanks mångfaldsarbete ... 35
4.3 Hur arbetar Swedbank med mångfald? ... 37
4.3.1 Strategi och implementering ... 37
4.3.2 Ledarskap och motivation ... 38
4.3.3 Utbildning och uppföljning ... 40
4.3.4 Mångfaldsarbetets resultat ... 41
4.3.5 Svårigheter i arbetet med mångfald ... 41

5. Analys ... 43
5.1 Analys av Swedbanks syn på mångfald ... 43
5.2 Analys av drivkrafter bakom Swedbanks mångfaldsarbete ... 44
5.3 Analys av hur Swedbank arbetar med mångfald? ... 45
5.3.1 Leadership ... 45
5.3.2 People Management ... 46
5.3.3 Policy och strategi ... 47
5.3.4 Partnership and Resources ... 47
5.3.5 Processes ... 48
5.3.6 Results ... 49

6. Slutsats **51**
Källförteckning **54**
Bilaga **56**
Intervjufrågor 56

1. Inledning

I detta inledande avsnitt är syftet att ge en introduktion till uppsatsen. Vi inleder uppsatsen med att beskriva grunden till vårt uppsatsämne. Vidare kommer vi att redogöra för tidigare forskning kring ämnet som bakgrund till uppsatsens problemdiskussion. Problemdiskussionen mynnar sedan ut i det syfte och den frågeställning som vi ämnar besvara. Avslutningsvis kommer vi att förklara uppsatsens nyckelbegrepp.

1.1 Bakgrund

Till följd av den globalisering och internationalisering som sker lever vi idag i en ständigt pågående förändringsprocess där politiska, sociala och kulturella gränser till stor del har förlorat sin betydelse och samhället blir allt mer diversifierat. Det var förändringsprocessen och diversifieringen som vi som författare fann intressant då vi tidigare studerat ämnena Diversity Management och Change Management. Vi började fundera kring sambandet mellan dessa två ämnesområden då vi upplevde att det diskuterades om problematiken kring Diversity Management men relativt lite om hur och vad man kan göra för att förbättra detta arbete. Det var här vi började reflektera kring om inte Change Management kan vara ett svar på hur man kan arbeta med Diversity Management. Denna koppling fascinerade oss och uppsatsämnet var därmed fött.

Vi valde att namnge uppsatsen, *Walk a mile in my shoes*. Tanken bakom valet av rubrik var att på ett roligt sätt försöka fånga båda våra ämnesområden. Vi tycker att uttrycket i en djupare mening beskriver att man inte ska döma andra förrän man vet vilken situation de befinner sig i. Vi menar även att titeln står för att vara öppen för andra perspektiv och inte vara rädd att för att förändra sitt synsätt.

1.2 Introduktion

Mångfald är framtiden, heter en av svenska statens offentliga utredningar[1]. Det är inte förrän de senaste decennierna som forskare har fått upp ögonen för den ökade mångfalden och dess inverkan på samhället[2]. Sveriges befolkning har under de senaste årtiondena förändrats och vi har utvecklats till ett land som präglas av en betydande etnisk, kulturell, social, språklig och

---

[1] Statens offentliga utredningar (2007). *Mångfald är framtid*. Sid. 11
[2] Friday, Earnest & Friday, Shawnta. S. (2003). *Managing diversity using a strategic planned change approach.* Sid. 863

religiös mångfald.[3] Trots detta råder det en stor diskriminering på arbetsmarknaden.[4] Bland grupper med invandrarbakgrund som bor i områden som domineras av människor med utländsk bakgrund, exempelvis Rosengård i Malmö, Bergsjö i Göteborg och Skärholmen i Stockholm, är arbetslösheten märkbart högre än bland personer som är födda i Sverige.[5] Det hävdas även att kvinnor och människor med invandrarbakgrund är överkvalificerade för det arbete de utför och deras kunskap och erfarenhet får inte adekvat uppskattning[6]. Det är inte bara arbetstagarna i sig som lider av detta utan även företaget som inte ser till att ta del av och utnyttja den kapacitet som finns till hands. Allt fler företag börjar dock inse att mångfald har stor inverkan på organisationen och dess konkurrenskraft och arbetar därför med att implementera mångfaldsprogram i hopp om att förbättra arbetsplatsen.[7] För att hålla sig konkurrenskraftig på marknaden gäller det för företag och organisationer att effektivisera och ta tillvara på mänskliga resurser genom att lyfta fram och organisera potentialen i den mångfald som finns.[8]

Det gäller för företag att marknadsanpassa sig för att tillgodose allt mer krävande kunder med olika behov, bakgrunder och nya konsumtionsmönster. En organisation där sammansättningen av medarbetare avspeglar befolkningen tillför bättre kunskap om de behov och preferenser som finns hos kunderna. Genom att det finns olika perspektiv inom företaget ökar dess förmåga att identifiera nya affärsområden och tillfredställa kunders önskemål.[9] Det finns många företag som idag inte tar tillvara på denna tillgång och inte beaktar att nya konsumtionsmönster har dykt upp på den svenska marknaden, vilka skiljer sig åt från konsumtionsmönster som funnits tidigare.[10]

För att mångfald ska bli en naturlig del av en organisation krävs det att alla medarbetare förstår vikten av mångfald och dess betydelse för såväl organisationen som samhället i stort. Det är först när detta tankesätt genomsyrar hela organisationen som förändring mot bestående mångfald kan ske. Felet många organisationer ofta gör är att de försöker genomföra

[3] Statens offentliga utredningar 2007:11
[4] Roth, Ann-Katrine. (2004). *Mångfaldsboken*. *Från teori till praktik*. Sid. 9
[5] Eriksson- Zetterquist, Ulla & Styhre, Alexander. (2007). *Organisering och intersektionalitet*. Sid.103
[6] ibid. 2007:48
[7] Friday & Friday 2003:863
[8] Mlekov, Katarina & Widell, Gill. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Sid.13
[9] ibid. 2003:33
[10] ibid. 2003:28-29

förändring, exempelvis att öka mångfalden, som en isolerad händelse och inte en del av det dagliga arbetet, vilket leder till att de ofta misslyckas.[11]

1.3 Problemdiskussion

Som påvisats i introduktionen är mångfald idag en viktig faktor för många företag och dess konkurrenskraft. Det finns därmed en önskan och ett stort behov från företagens sida att på ett systematiskt sätt kunna hantera mångfald så att det blir en varaktig del i organisationens strategi. Problemet som vi ser det är att det saknas en praktisk förståelse för hur företag systematiskt kan arbeta med mångfald. Efter att studerat vad som tidigare undersökts avseende Diversity - och Change Management finner vi nästan enbart material som behandlar de två ämnena var för sig. Det som skiljer denna uppsats från tidigare arbeten är att vi ser problematiken kring implementering av mångfald ur ett nytt perspektiv genom att knyta samman dessa två teoretiska ämnesområdena. Till forskningen önskar vi bidra med en djupare insikt i om och i så fall hur Diversity Management kan förbättras med hjälp av Change Management. Vi vill vidare titta på de verktyg inom Change Management som kan används för en varaktig implementering av mångfald i företag.

1.4 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att beskriva och diskutera frågan kring om och i så fall hur arbetet med Diversity Management kan förbättras med hjälp av Change Management.

1.5 Frågeställning

För att uppfylla syftet med denna uppsats ämnar vi svara på följande frågeställning:

- *Kan Change Management användas för att förbättra mångfaldsarbetet i ett företag och i så fall hur?*

1.6 Definition

Nedan har vi valt att förklara det nyckelbegrepp som ständigt återkommer i denna uppsats för att på ett klart och tydligt sätt visa vad vi menar med detta.

[11] Cao, Guangming; Clarke, Steve & Lehaney, Brian. (2003). *Diversity Management in Organizational Change: Towards a Systematic Framework.* Sid. 234

Mångfald – Det finns ingen enhetlig definition av mångfald i arbetslivet. Enligt Svenska akademins ordlista avser mångfald "en mängd enheter". Den engelska motsvarigheten till mångfald - diversity - betyder "olikheter". Många svenska företag och organisationer sätter likhetstecken mellan mångfald och etnisk mångfald.[12] Vi vill ha en mycket bredare definition, mångfald är en blandning av kön, etnisk bakgrund, samhällsklass, ålder, funktionshinder och sexuell läggning. Problematiken kring det breda mångfaldsbegreppet är som vi ser det, att det inte finns en entydig definition utan att innebörden av begreppet kan ha olika betydelse för olika människor beroende på till exempel tidigare erfarenheter och bakgrund.

[12] www.mangfald.com , 080413

2. Metod

Vi kommer i detta avsnitt att redogöra för den metodologiska processen som har legat till grund för denna uppsats. Vi inleder med att beskriva vårt val av metod och teori. Därefter presenterar vi vårt valda fallföretag. Vi avslutar detta avsnitt med att redogöra för hur vi gått till väga när vi samlat in och bearbetat den information som ligger till grund för uppsatsen.

2.1 Val av metod

För de flesta undersökningar vore det optimala tillvägagångssättet att undersöka ett stort antal enheter och flertalet variabler för att därmed kunna fånga såväl bredd som djup inom det valda forskningsområdet[13]. Detta ser vi som en omöjlighet med tanke på tidsutrymmet, vilket har resulterat i att vi med denna uppsats valt att undersöka vårt valda ämne endast på djupet. Utifrån detta konstaterade vi att undersökningen skulle göras med kvalitativa intervjuer. Valet grundar sig i att kvalitativa intervjuer kan möjliggöra en mer uttömmande förståelse för ämnet. Intervjuer är en av de grundläggande metoderna i den kvalitativa forskningen[14]. Vi såg den kvalitativa metoden som bäst lämpad för att belysa betydelsen mellan Change Management och Diversity Management och på så sätt hjälpa oss att uppnå vårt syfte och besvara vår frågeställning. Valet att använda kvalitativ metod för att besvara vår frågeställning och uppnå vårt syfte bottnar i faktumet att vi valt att använda oss av ett fallföretag, och mer specifikt ett av deras kontor, och undersöka det mer på djupet. Därför ser vi inte den kvantitativa metod som användbar för vår uppsats. Jan Trost menar att det är just frågeställningen och syftet som ska avgöra vilken metod man använder sig av[15]. Detta är något som vi kan hålla med om då frågeställningen och syftet ska vara en röd tråd genom hela uppsatsen. Finns inte denna så riskerar man att inte uppnå sitt syfte med att besvara frågeställningen.

När man väljer metod så måste man vara medveten om de grundläggande skillnaderna som finns mellan den kvantitativa och den kvalitativa metoden. Den kvantitativa metoden innehåller ett deduktivt synsätt, där fokus ligger på prövning av teorier, medan den kvalitativa

---

[13] Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.* Sid. 93
[14] Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder.* Sid. 251
[15] Trost, Jan. (2005). *Kvalitativa intervjuer.* Sid. 13

metoden i huvudsak betonar ett induktivt synsätt som går ut på att generera teorier.[16] Att antingen använda det deduktiva eller det induktiva perspektivet skulle inte hjälpa oss att uppnå vårt syfte och besvara vår frågeställning, därför gjorde vi valet att använda den abduktiva ansatsen. Den abduktiva ansatsen är en kombination av den deduktiva och den induktiva ansatsen[17]. I vår uppsats så tittar vi på dagens verklighet genom de teorier som finns inom Diversity Management och Change Management, vilket är den deduktiva ansatsen. När vi sedan använder oss av vårt empiriska material för att komma fram till verktyg som kan hjälpa organisationer med implementeringen av mångfald så är det den induktiva ansatsen som är utgångspunkten. Bryman menar att skillnaden mellan den kvalitativa och den kvantitativa metoden inte alltid är så tydlig och att det är författaren själv som avgör vilket tillvägagångssätt som ska ingå i den valda metoden[18].

Bryman påpekar att kvalitativ forskning ofta ses som en forskningsstrategi som lägger vikt vid kvaliteten på det empiriska materialet och inte vid kvantifieringen, alltså mängden svar.[19] Det var av stor vikt för oss att intervjupersonerna var individer som kunde tillföra relevant information och bra insikter till vår uppsats, därför lade vi inte så stor vikt vid hur många vi intervjuade eller mängden av svar.

Förutom intervjuer så är observationer en viktig del i den kvalitativa forskningen[20] men då vi inte kände att observationer skulle komma att tillföra något till vår uppsats så valde vi att utesluta det. Detta gjordes med en medvetenhet om att intervjuer och observationer ofta används i kombination med varandra[21]. De frågor som vi vill ha svar på kan endast besvaras med hjälp av intervjuer och det är också anledningen till att vi utesluter observationer.

2.2 Val av teori

För att skapa oss en djupare förståelse för vårt valda ämne är litteraturen vi använt oss av främst hämtad ifrån olika universitetsbibliotek men även från artikelkatalogen Elin och från Internet i form av Årsredovisningar. Inom området Change Management kommer vi att lyfta fram teorier främst från European Foundation For Quality Management samt från Su Mi

[16] Bryman 2002:33-35
[17] Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Sid. 41-42
[18] Bryman 2002:33-34
[19] ibid. 2002:35
[20] ibid. 2002:251
[21] ibid. 2002:251

Dahlgaard-Park och Jens Dahlgaard. Dessa författare tar upp olika modeller för hur man kan arbeta med en förändringsprocess i organisationer. I avsnittet rörande Diversity Management har vi använt oss av teorier som belyser vad mångfald är och vad som driver mångfaldsarbetet i samhället, med författare som Katarina Mlekov och Gill Widell, Rajvinder Kandola och Johanna Fullerton, Ulla Eriksson-Zetterquist och Alexander Styre samt Ann-Katrine Roth. Detta menar vi utgör en pålitlig grund för vår uppsats då dessa teorier är antagna inom den akademiska världen.

Att vi sen tidigare har haft en förkunskap inom båda ämnesområdena har gjort att vi har haft en medvetenhet om att det finns en relativt stor skillnad mellan dessa när det gäller både bredd och djup. Vid sökning efter litteratur som behandlar dessa ämnen tillsammans var resultat förvånansvärt litet vilket bekräftar behovet av ytterligare forskning kring det tvärvetenskapliga ämnet. Just vid vår litteratursökning i artikelkatalogen Elin fick vi bekräftelse på hur stor skillnaden är i antalet skrivna artiklar inom just dessa ämnen. Vid en sökning på enbart begreppet Diversity Management så fick vi upp 387 antal träffar medan vi på begreppet Change Management fick mer än tio gånger så många träffar, mer exakt 5742. När vi sedan sökte på artiklar som berörde båda dessa ämnen så blev resultatet överraskande litet, då det var endast 8 artiklar.

2.3 Empiri

För att skapa en så nyanserad och mångsidig bild som möjligt och därmed öka reliabiliteten på resultatet är en vanlig rekommendation att använda fler metoder på samma undersökningsområde.[22] Vårt empiriska material är till största del hämtat från den fallstudien som genomförts där främst djupintervjuer har legat till grund men även årsredovisningar, artiklar och egentryckta material har utnyttjats. Vi kommer först att presentera vårt fallföretag för att sedan redogöra för vår empiriska process.

2.3.1 Fallföretag

När vi skulle välja fallföretag till vår uppsats sökte vi efter ett företag med mycket kundkontakt och en bred kundbas samt ett uttalat mångfaldsarbete. Swedbanks kontor som vi valt att använda som fallföretag i denna uppsats, ligger i stadsdelen Rosengård som är ett av Malmös mest mångkulturella områden. Stadsdelen består av cirka tjugoen tusen invånare. Av dessa har flertalet utländsk bakgrund och sammanlagt representerar de mer än femtio olika

[22]Gummesson, Evert. (2000). *Qualitative Methods in Management Research.* Sid. 119-125

språkgrupper.[23] Det är med bakgrund av detta samt Swedbanks engagemang för mångfald som ligger bakom vårt val av fallföretag.[24]

Swedbank är en av Sveriges största banker och marknadsledande inom flera betydande marknadssegment. Genom sina 459 egna kontor, uttagsautomater och Telefon- och Internetbanktjänster samt genom samarbetet med sparbanker och delägda banker, erbjuder Swedbank en unik tillgänglighet för bankens 4,5 miljoner kunder. Swedbank strävar efter att vara ett föredöme inom allt ifrån kundrelationer och affärsetik till ansvarstagande i viktiga samhällsfrågor som till exempel jämställdhet och mångfald.[25]

I Swedbank är arbetet för jämställdhet och mångfald en viktig fråga. Swedbank vill på bästa sätt ta tillvara medarbetarnas kompetens. Kompetenta medarbetare är en förutsättning för att kunna möta kundernas och marknadens krav. Argumenten för att arbeta med jämställdhet och mångfald är många och för Swedbank handlar det i slutändan om lönsamhet. Banken har en strävan att öka mångfalden i alla grupper och på alla nivåer i företaget. Detta för att på så sätt spegla kundernas sammansättning och bättre möta kundernas behov. Kompetenta medarbetare, närhet och tillgänglighet för kunderna är en stor del av Swedbanks ambition att bli ledande på service.

Som vi nämnt ovan kommer vi att använda oss av empiri dels hämtad från Swedbank som koncern men även empiri från det enskilda Swedbankkontoret på Rosengård. I och med detta vill vi göra ett förtydligande för dig som läsare. När vi skriver ”Swedbank” avser vi Swedbank som koncern och när vi skriver ”Swedbank Rosengård” syftar vi på det enskilda kontoret på Rosengård.

2.3.2 Den empiriska processen

Dag Ingvar Jacobsen menar att när forskare samlar in fakta direkt från personer eller grupper som denne har valt att undersöka så är sådan information primärdata. Han menar vidare att primärdata är något som fås genom att utföra intervjuer, observationer eller frågeformulär.[26] Vi kommer att använda oss av primärdata i form av intervjuer som utgör det empiriska

[23] www.malmo.se 080420
[24] www.swedbank.se 080413
[25] ibid. 080413
[26] Jacobsen 2002:152-153

materialet i vår uppsats. Intervjuer kommer dels att genomföras på Swedbanks kontor i Rosengård i Malmö och dels genom en telefonintervju.

Den kvalitativa undersökningen bygger på fyra intervjuer, med för vår uppsats relevanta intervjupersoner inom Swedbank. En av intervjuerna som vi fann grundläggande för vår uppsats var den med kontorschefen för Swedbank Rosengård. Intervjun med rörelseområdeschefen för Malmö, var även den av stor betydelse. Detta på grund av att han tillhör den grupp av nyckelpersoner som är med och utformar den strategiska planen för Swedbank, i vilket mångfaldsarbetet ingår. Utöver dessa två intervjuer fann vi det även relevant att intervjua två av de anställda på Rosengårdskontoret för att få deras inblick i hur de uppfattar mångfaldsarbetet i samhället och på sin arbetsplats.

Vi kommer här att använda en intervjumetod som bygger på de sju stadier som Kvale har utformat för hur man ska gå till väga för att utföra och tolka en intervju.[27] Efter att ha gått igenom de sju stegen kommer vi att sammanfatta dessa genom att diskutera dess fördelar och nackdelar.

Det första steget kallas för *tematisering.* Det handlar om att klargör *vad* som ska undersökas och *varför* det ska undersökas innan man går vidare med att fastställa *hur* man ska gå till väga för att genomföra det.[28] Vi klargjorde tidigt vad vi skulle undersöka. Vår förkunskap och undersökning av tidigare forskning resulterade i ett syfte som är att belysa betydelsen av Change Management när det kommer till att förbättra arbetet kring av Diversity Management i en organisation. Dessutom vill vi titta på vilka verktyg som används inom området Change Management för att göra detta arbete varaktig.

Det andra steget handlar om *planera* för alla de sju stadierna som ingår i undersökningen i avseende att få ut den kunskap som författaren eftersträvar med uppsatsen.[29] Sedan tidigare vet vi att planering är a och o när man skriver en uppsats och därför valde vi att vara ute i god tid med att ta kontakt med vårt fallföretag och boka in intervjuer. Vi tog kontakt med relevanta intervjupersoner och valde då att först och främst ta kontakt med kontorschefen för Swedbank Rosengård i Malmö. Han rekommendera två av hans anställda men även att vi

[27] Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Sid. 81-85
[28] ibid. 1997:91-92
[29] ibid. 1997:85, 95-97

intervjuade rörelseområdeschefen. Vi valde att ha enskilda intervjuer då vi ville att de olika respondenterna skulle tala ohämmat utan att påverka varandras uttalande, vilket kan ske i en fokusgrupp eller gruppintervju[30]. Vidare valde vi att båda författarna skulle närvara vid intervjuerna, detta då vi fann det av stor vikt att ingen information skulle gå förlorad. Vi är medvetna om att antalet intervjuade kan kännas något tunt för uppsatsen men känner att vi fått fram den information vi eftersökte. Kvale menar att antalet personer man väljer att intervjua beror på hur många det behövs för ta reda på det man vill veta[31]. Han påpekar även att det är bättre att planera in ett mindre antal intervjuer, så att man har mer tid på att förbereda sig inför intervjuerna, samt att man får mer svängrum till att senare analysera intervjuerna.[32] Det vi fann problematiskt i planeringsfasen var att få ihop ett realistiskt tidsschema för uppsatsens alla delar. Detta för att det är svårt att samordna alla dessa samt att oförutsägbarheten är stor. Till exempel kan intervjupersoner och handledare avboka och då förskjuts hela det initiala upplägget.

Nästa steg i Kvales sju stadier är själva *intervjun,* som kan vara såväl strukturerad som ostrukturerad.[33] Vidare talar Kvale om en intervjuform som är halvstrukturerad. Denna är en intervjuform som kan omfatta en rad teman och relevanta frågor men samtidigt lämnar utrymme till förändring gällande frågor och ordningsföljd.[34] Det är just denna intervjuform som vi valt att använda oss av och utformade därför en intervjuguide med relevanta frågor för vårt valda ämne. Intervjuguiderna skickade i förväg till respondenterna, detta så att de skulle få en förförståelse för vad vi vill få ut av intervjun. Även om vi hade en intervjuguide så valde vi att vara flexibla och inte låsa oss till guiden utan mer lyssna på vad respondenterna säger och utifrån det ställa frågor och följdfrågor. Frågorna utformades med intentionen att de skulle vara så öppna som möjligt, vilket skulle försvåra för respondenterna att endast ge ja och nej som svar. Dessutom hoppades vi på att de öppna frågorna skulle ge oss svar som skulle ge utrymme till följdfrågor.

Vid det första intervjutillfället så skulle vi intervjua kontorschefen och en av de anställda. Väl på plats så blev det ändringar kring vem av de anställda som vi skulle intervjua, detta då hon som från början var tänkt, var upptagen med en kund. Detta gjorde att det endast var

[30] Bryman 2002:325, 338-339
[31] Kvale 1997:97
[32] ibid. 1997:99
[33] ibid. 1997:125
[34] ibid. 1997:117-121

kontorschefen som i förväg hade läst intervjuguiden. Intervjuerna genomfördes och de var båda ca 60 minuter. Vid det andra intervjutillfället så skulle vi intervjua ytterligare en anställd på Swedbank Rosengård, men även denna gång blev det ändringar eftersom hon som var tilltänkt var sjuk. Istället fick vi intervjua en annan anställd och han hade inte heller haft möjlighet att läsa sig in på frågorna som vi hade skickat. Även denna intervjun var ca 60 minuter lång. De tre intervjuerna var väldigt givande och stämningen var avslappnad vilket vi tror hade en positiv inverkan på de svaren vi fick, dessutom så kände vi oss inte oroliga för att ha missat något då alla tre respondenter sa att vi kunde återkomma med fler frågor via e-post eller telefon. Den fjärde intervjun skiljde sig från de andra tre då det var en telefonintervju. Telefonintervjun fann vi inte lika givande då vi upplevde den som mer formell och stelare än de andra intervjuerna. Även kvalitén på ljudinspelningen var sämre i detta fall. Dock fick vi ut de relevanta svar vi vill ha och fick även i detta fall återkomma med fler frågor via e-post och telefon om så behövdes.

Utskrift är det fjärde stadiet och är en tolkande process som innebär att man översätter muntligt samtal till skriven text.[35] Vi valde att spela in våra intervjuer med hjälp av våra mobiltelefoner. Genom att spela in intervjuerna kan intervjuaren koncentrera sig på ämnet och dynamiken i intervjun och behöver inte föra anteckningar i samma utsträckning[36]. Vi använde oss av både inspelning och anteckning för att inte gå miste om viktigt information. Att föra anteckningar kring respondentens kroppsspråk och ansiktsutryck kan vara till hjälp vid tolkning av intervjun i ett senare skede. Detta är något som Kvale menar krävs för att undvika en avkontextualiserad version av intervjun som inte tar hänsyn till bakgrund eller respondenternas ansikts- och kroppsuttryck[37]. Utskriften utgör ofta det främsta empiriska materialet och därför är reliabilitet och validitet av stor vikt. Det är alltså viktigt att det som står i utskriften är tillförlitligt och att vi verkligen undersökt det som vi hade i syfte att undersöka.[38] Sedan tidigare visste vi att transkribering av intervjuer tar tid och därför hade vi avsatt tid till det sedan tidigare.

Det femte stadiet är *analys* och syftar till att författaren utifrån undersökningens ämne och dess syfte ska tolka och analysera det som kommit fram i intervjun. Kvale menar att analysera

[35] Kvale 1997:147
[36] ibid. 1997:147
[37] ibid. 1997:147
[38] ibid. 1997:85, 149-158

innebär att dela in något i avsnitt eller element.[39] Vår analys kommer att bestå av olika kategorier som är genomgående i uppsatsen. Vi kommer att analysera utifrån dessa kategorier och koppla ihop det med relevant fakta från det empiriska och teoretiska avsnittet.

Det sjätte stadiet är *verifiering,* som avser att fastställa intervjuresultatens generaliserbarhet, validitet och reliabilitet.[40] Kvale menar att verifiering inte är något som tillhör ett visst stadium i undersökningen utan att det är mer något som uppmärksammas under hela forskningsprocessen.[41] Generalisering av kvalitativa fallstudier brukar ifrågasättas och framhålls ofta som en svaghet genomfört med kvantitativa metoder.[42] Dock finns det författare som menar att det inte är säkert att mindre kvalitativa studier inte kan vara generaliserbara och att kvantitativa alltid är det. [43] Vi är medvetna om att vi inte kan använda vår undersökning för att generalisera en hel bransch eller ett större område då vi har begränsat oss till ett specifikt fallföretag och ett mindre antal individer. Det vi hoppas på är att ge en inblick i hur det kan se ut i en organisation, oavsett vilket bransch det tillhör. Reliabilitet eller tillförlitlighet som det också kallas, lägger fokus på om resultatet från undersökningen skulle bli detsamma om man gjorde undersökning på nytt eller om det påverkas av tillfälliga eller slupmässiga betingelser[44]. Validiteten handlar däremot om intervjuerna undersöker det som var syftet att undersöka[45]. Reliabilitet och validitet är något som vi har försökt uppnå genom hela processen, bland annat genom att båda författarna skulle vara delaktiga och ge sina synpunkter i allt som rörde undersökningen. Vi har dessutom försökt ha ett öppet sinne för nya perspektiv samt vara objektiva i vår förhållningssätt.

Det sista steget är *rapportering* av undersökningens resultat och de metoderna som man valt att använda. Detta ska resultera i en läslig produkt[46] och i vårt fall blir det denna uppsats. Vårt empiriska material länkas ihop med relevanta teorier inom det valda ämnet. Detta har utmynnat i en analys som ska uppnå vårt syfte och besvara våra frågeställningar.

---

[39] Kvale 1997:67-168
[40] ibid. 1997:167-168
[41] ibid. 1997:213
[42] Alvesson & Sköldberg 2008:39
[43] Gummesson 2000:88
[44] Bryman 2002:43
[45] Kvale 1997:113
[46] ibid. 1997:85, 229

2.3.3 Vår reflektion över den empiriska processen

Då vi ville ha en klar struktur på den empiriska processen valde vi att använda oss av Kvales sju steg. De två första stegen, tematisering och planera, hade vi gjort i det initiala skedet, innan vi ens började fundera på hur metoden skulle läggas upp, därför hade vi ingen direkt användning av Kvales råd kring just dessa två moment. Mest nytta av Kvale ser vi att vi hade i de två stegen som följde, intervju och utskrift, då det till exempel finns olika slags intervjutekniker samt ges råd för hur man bäst går till väga innan, under och efter själva intervjun. Gällande de sista tre stegen, analys, verifiering och rapportering, var verifiering det steget som vi kände var viktigt att tänka på under hela arbetets gång. Att arbetet skulle innehålla en analys och att slutprodukten skulle vara läslig är något som vi efter fyra år på Lunds universitet ser som en självklarhet. Det finns både för- och nackdelar med Kvales sju steg. En av fördelarna är att man tydligt ser de olika moment som ingår i metoden. Någon vi upplever som mindre positivt är att Kvale utformat det som sju separata steg när det, enligt oss, i själva verket är en process där stegen sker tillsammans och parallellt med varandra.

2.4 Källkritik

Dag Ingvar Jacobsen framhäver vikten av att redovisa lämpligheten för det insamlade undersöknings materialet, såväl den litterär text men även empirin i form av intervjuer, måste vara giltig och relevant samt tillförlitlig och trovärdig.[47] Vid insamlandet av teoretiskt material har vi försökt förhålla oss kritiska och tar upp vårt valda ämne ur olika forskares perspektiv. Vi har som tidigare nämnt även varit noga med att använda oss av verifierade källor.

Även hur vi som forskare kan ha påverkan på intervjusituationen är relevant att ta upp. De som deltar i undersökningar kan känna sig pressade att svara på ett visst sätt som inte stämmer överens med vad de egentligen anser[48]. Vi har försökt i den mån det går att få så uttömmande svar som möjligt, men är medvetna om att svaren ibland kanske inte är helt sanningsenliga. Detta har vi försökt ha i åtanke och ta hänsyn till, och redovisar det empiriska materialet på ett rättvisande och objektivt sätt.

Generaliserbarheten i vårt fall kan ifrågasättas då vi bara använt oss av ett fallföretag. Som vi tidigare nämnt så är vi medvetna om att vi inte kan använda vår undersökning för att

[47] Jacobsen 2006:21
[48] ibid. 2006:19

generalisera en hel bransch eller ett större område. Detta då vi har begränsat oss till ett specifikt fallföretag och ett mindre antal individer.

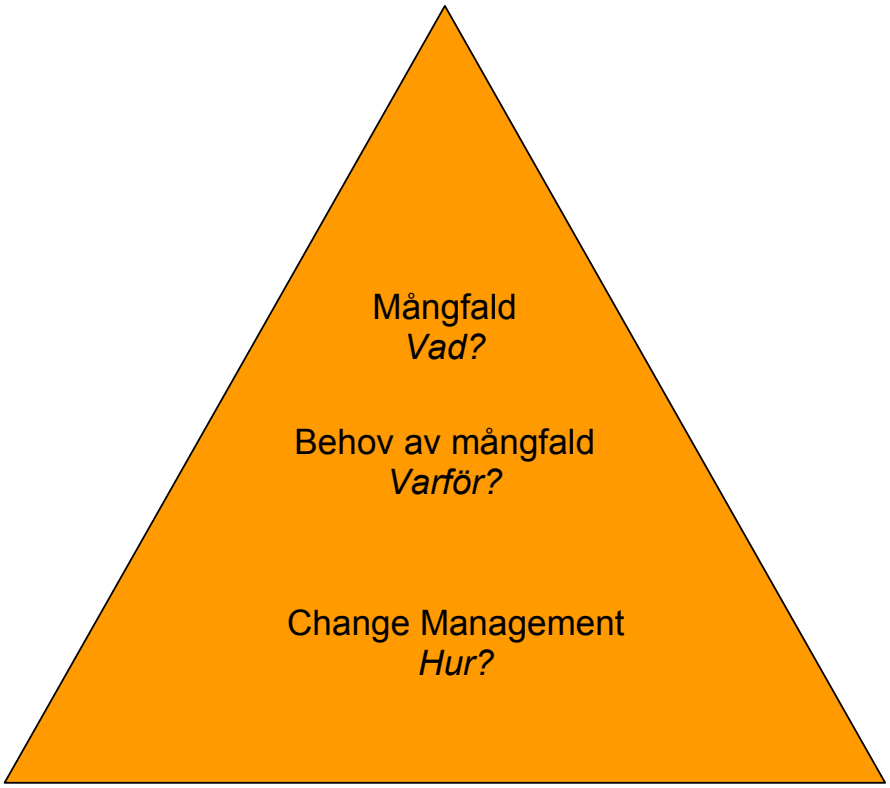
2.5 Avgränsningar

I denna uppsats kommer vi att koncentrera oss på mångfald i arbetslivet, hur organisationer kan hantera mångfalden för att främja dels företaget men också medarbetarna och företagets kunder. Vi avgränsar oss till att behandla ett bankkontor, Swedbank i Malmö beläget i Rosengård. Inom företaget har vi avgränsat oss till djupintervjuer med anställda. Vi har valt bort kundperspektivet och deras syn på Swedbanks mångfaldsarbetet, då det hade blivit en för stor och tidskrävande undersökning för denna magisteruppsats. Vi är medvetna om att begreppet mångfald, i denna uppsats, är starkt förknippat med etnicitet, men vi vill understryka att principerna är de samma och uppsatsen går att applicera på alla variabler inom mångfald så som kön, etnisk bakgrund, samhällsklass, ålder, funktionshinder och sexuell läggning.

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt tänker vi använda oss av teorier främst utifrån Change – och Diversity Management. De teorier vi har valt att använda oss av och fördjupa oss i beskriver på ett grundligt sätt olika infallsvinklar i de båda ämnena.

Figuren nedan sammanfattar och visar på hur vi under arbetets gång tänker kring vår teoretiska referensram. Avsikten med figuren är att klargöra hur de två ämnesområdena Diversity Management och Change Management har ett sammanhang. Vi inleder med att redogöra för grunden till uppsatsen, *Vad* mångfald är. Vi kommer därefter att titta på *Varför* behovet av mångfaldsarbete finns i vårt samhälle och i den enskilda organisationen. Detta gör vi genom att redogöra för vad det finns för drivkrafter till att arbeta med mångfald. Avslutningsvis presenteras det teoretiska området som vi vill applicera mångfald på, det vill säga *Hur* företag kan arbeta med mångfald.



Figur 1.

3.1 Vad är mångfald?

Mångfald kan ses ur fler perspektiv och begreppet definieras och uppfattas olika beroende på bakomliggande intressen och erfarenheter[49]. I Svenska Akademins ordlista definieras mångfald som en mängd av enheter[50]. Integrationsverket däremot menar att mångfald utgörs av människor med olika egenskaper, förutsättningar och livserfarenheter. Målet är att leda, utveckla och tillvarata mångfalden. Det är inte olikheterna i sig utan samspelet mellan dem som gör mångfalden till en framgångsfaktor[51]. Slutligen fastställer näringsdepartementet mångfald som en blandning av kön, etnisk bakgrund, klass, ålder, funktionshinder, och sexuell läggning[52].

Den engelska motsvarigheten till mångfald är Diversity Management vilket brukar översättas med ”olikheter”. Diversity Management är en ledarskapsfilosofi och ledarstil som syftar till att hantera mångfald i organisationen. Det handlar om ledning av olikheter där all medarbetares resurser tas tillvara i organisationen.[53]

3.2 Drivkrafterna bakom mångfaldsarbetet

Sverige är ett land med radikala demografiska förändringar och framtiden spås i samma tecken. Många företag har börjat få upp ögonen för detta och försöker förstå och anpassa sig till konsekvenserna av dessa förändringar. Det finns idag en rad olika faktorer som driver organisationer till att arbeta med mångfald. Mångfald utifrån organisationsperspektivet handlar om organisationsutveckling, att sträva efter att ta tillvara på och uppskatta medarbetarnas olikheter i form av bakgrund och kompetens för att nå företagets mål.[54] I detta avsnitt diskuteras hur tidigare forskning ser på mångfald inom organisationen.

Globalisering är enligt Katarina Mlekov och Gill Widell en av de viktiga faktorerna till varför organisationer idag har fått upp ögonen för mångfaldsarbete. Detta då gränser idag börjar avta i betydelse och ekonomiska – och nationella gränser till stor del har suddats ut. Arbetskraftens mobilitet ökar, människor flyttar till olika delar av världen av både nyfikenhet och tvång, nationer börjar i högre utsträckning samarbeta efter gemensamma intressen. Detta gör att

[49] Mlekov & Widell 2003:14
[50] http://g3.spraakdata.gu.se/saob/, 2008-04-01
[51] www.mangfald.se, 2008-04-01
[52] ibid. 2008-04-01
[53] Mlekov & Widell 2003:20
[54] ibid. 2003:14

förståelsen för mångfald ökar betydligt mer då kunskap och förståelse för andra länder och deras kultur påverkar vårt beteende och kan vara avgörande i affärssammanhang för att klara en allt mer hårdnande konkurrens. De internationella gränserna mellan människor börjar suddas ut och behovet av språkkunskap och kunskap om andra kulturer ökar för varje dag. Detta har tvingat fram ett nytänkande så väl för individen som för organisationen.[55] Även Ulla Eriksson-Zetterquist och Alexander Styhre anser att finns många svårigheter som kan uppkomma i ett allt mer diversifierat samhälle med en betydande etnisk och religiös mångfald. Det krävs en omfattande kulturell bildning för att kunna förstå och navigera mellan olika religioners traditioner. I ett gränsöverskridande och globalt samhälle krävs det idag en förmåga att vilja och kunna acceptera andra kulturers traditioner.[56] Olika nationella identiteter medför att medarbetarna har olika normer och värderingar som påverkar deras sätt att fungera i internationella organisationer[57].

Den *demografiska* förändring av Sveriges befolkning har som vi tidigare nämnt resulterat i förändrade och nya kundgrupper. År 2015 beräknas 27% av den svenska befolkningen i arbetsför ålder – mellan 18 och 64 år – ha utländsk bakgrund.[58]

Arbetskraftsutveckling Ytterliggare en drivande faktor för att arbeta med mångfald är oron kring arbetskraftsutvecklingen, detta då 40-talisterna börjar lämna arbetslivet och är betydligt fler till antalet än de som gör inträde på arbetsmarknaden. Arbetsgivare rapporterar idag stora rekryteringsbehov. En lösning på detta gap som har diskuterat är arbetskraftsinvandring.[59]

Marknadsanpassning, det gäller för företag att idag marknadsanpassa sig för att tillgodose allt mer krävande kunder med olika behov, bakgrunder och nya konsumtionsmönster. En organisation där medarbetarna avspeglar befolkningen tillför bättre kunskap om de behov och preferenser som finns hos kunderna. Genom att det finns olika perspektiv ökar förmågan att identifiera nya affärsområden samt att tillfredställa kunders önskemål.[60] Det finns många företag som idag inte tar tillvara på denna tillgång inom företaget och inte beaktar och att nya konsumtionsmönster har dykt upp på den svenska marknaden vilka skiljer sig åt från de mer

[55] Mlekov & Widell 2003:24
[56] Eriksson- Zetterquist & Styhre 2007:97
[57] ibid. 2007:101
[58] Mlekov & Widell 2003:25
[59] ibid. 2003:25-27
[60] ibid. 2003:33

traditionella konsumtionsmönster som funnits i Sverige tidigare. De inser inte heller de nya kundernas köpkraft. [61]

När det kommer till *lönsamhet* så skiljer sig forskningen åt, vissa menar att mångfald inte har några effekter på lönsamheten medan andra menar att det är direkt avgörande för ett företags framtid. Dock tyder mycket på att organisationer som värdesätter mångfald har ett positivt resultat.[62]

Juridiska aspekten, för att samhällets totala kompetens ska utnyttjas på ett effektivt sätt och att alla mänskliga resurser tas tillvara är det viktigt att samhället undanröjer hinder så att alla kommer in på arbetsmarknaden.[63]

Författarna Mlekov och Widell menar att arbeta mot ökad mångfald är en kontinuerlig process som handlar om att förändra attityder och beteende hos medarbetare men även företagets grundläggande värderingar om så behövs[64]. Dock poängterar de precis som Eriksson-Zetterquist och Styhre att en organisation inte blir mångkulturell bara för att man rekryterar medarbetare med olik etnisk bakgrund om de ändå i slutändan förväntas anpassa sig till och tänka likadant för att smälta in i de redan befintliga rättesnörena[65].

Att många organisationer gör misstaget att hantera mångfald som ett strategidokument eller en separat händelse genom att arrangera enstaka kurser på några dagar. Men mångfaldsarbete handlar om betydligt mer. Detta håller författarna Rajvinder Kandola och Johanna Fullerton med om och påpekar att en utbildning på några dagar omöjligt kan förändra en organisation. De framhäver att mångfald inte är en separat händelse utan måste integreras i organisationens kultur, processer och i chefers praktiska arbetssätt.[66]

Lär företag sig att hantera mångfald på ett bra sätt menar Mlekov och Widell att företag kan uppnå positiva effekter i form av lägre konflikter, personalomsättning och sjukfrånvaro samt uppnå ökad kreativitet, innovations – och problemlösningsförmåga vilket i sig medför ökad

[61] Mlekov & Widell 2003:28-29
[62] ibid. 2003:31
[63] Roth 2004:63
[64] Mlekov & Widell 2003:22
[65] ibid. 2003:14
[66] Kandola, Rajvinder & Fullerton, Johanna. (1998). *Diversity in Action* Sid. 68

produktivitet som i sin tur ger fler marknadsandelar och där med högre vinst. [67] Även Kandola och Fullerton framhäver fördelar som låga arbetskostnader, förbättrade relationer mellan medarbetare så att det blir en attraktiv arbetsplats som lockar nya medarbetare samt att gamla vill stanna kvar och slutligen bättre kundförståelse.

I praktiken har många organisationer redan idag ett pågående mångfaldsarbete. Motiven och perspektiven kan variera men mångfald är i slutändan gynnsamt för de flesta företag. Det krävs dock stora insatser och ett stort engagemang för att förändra en organisations värdegrund mot en ökad mångfald.[68] Viktigt att tänka på är att ett långsiktigt förändringsarbete och förändring kan ta tid[69].

Som ovanstående text vittnar om så diskuterar författarna om varför man bör arbeta med mångfald och hur det kan gynna företag. Det vi ställer oss kritiska till är att det inte finns så många författare som har kommit med modeller eller verktyg för hur man ska kunna genomföra detta arbete rent praktiskt. Visst tycker vi, liksom författarna, att det är viktigt att öka medvetenheten kring mångfaldsarbete men vi tror att det hade varit av stor nytta att även ha system som hjälper företag med mångfaldsarbetet när de väl insett hur viktig det är.

3.3 Change Management

Change Management är ett övergripande samlingsbegrepp för teorier och modeller som rör olika typer av förändring. I denna uppsats kommer vi att fokusera på organisationsförändring. Oavsett bransch måste företag vara förberedda då förändring är oundviklig. Företags effektivitet och framgång riskerar att stagnera om de inte lyckas att anpassa sig till den förändringsprocess som präglar hela dess omgivning.[70] De företag som klarar sig bäst i framtiden är de som kan anpassa sig effektivt till de förändringar som sker i omvärlden[71]. Ett företag som har valt att se förändring som en del av sin strategi måste inse att det är viktigt kontinuerligt följa upp och vidareutveckla de förändringar som gjorts. Gör man inte kontinuerliga uppföljningar så finns det en risk att organisationen lätt återgår till gamla invanda rutiner och kommer att behöva genomgå en ny förändringsprocess alltför snart. Felet

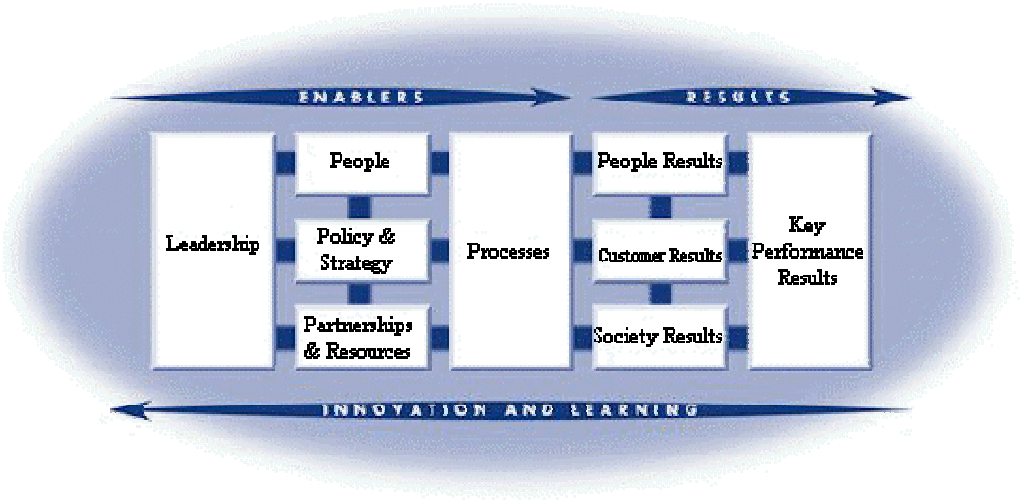
[67] Mlekov & Widell 2003:21
[68] ibid. 2003:60
[69] ibid. 2003:16
[70] Carnall, Colin. A. (2007). *Managing Change in Organizations*. Sid 189
[71] Kets De Vries, Manfred. F.R & Balazs, Katharina. (1998). *Beyond the Quick Fix: The Psychodynamics of Organizational Transformation and Change.* Sid. 612

organisationer ofta gör är att de försöker genomföra förändring som en isolerad händelse, och inte en del av det dagliga arbetet, vilket leder till att de ofta misslyckas.[72] Ännu en anledning till att de misslyckas med sin förändringsprocess beror på att ledningen inte riktigt förstår vad som ligger bakom företaget framgång.[73] För att genomföra mångfald till en varaktig del i organisationen gäller det att få med sig alla medarbetare, det är med andra ord viktigt att alla inom företaget delar samma vision och mål. En gemensam vision är betydelsefull för människors tillit till varandra och därigenom också en grund för samverkan och förändring.[74]

3.3.1 European Excellence Model

För att en organisation ska vara framgångsrik så måste det oavsett storlek, sektor, struktur mognadsstadium etablera ett lämpligt ramverk för hur det ska ledas. The *European Foundation For Quality Management Excellence model,* eller som den mer vardagligt kallas *European Excellence Model* introducerades 1992 och är idag en av de mest spridda modellerna för kvalitetsarbete och strategisk förändring i europeiska företag. Enligt EFQM så kan modellen användas som ett verktyg för självutvärdering, benchmarking med andra företag, identifiering av problemområden, att skapa en gemensam värdegrund samt fungera som en struktur för organisationens ledning.[75] De nio rutor som modellen nedan består av representerar de kriterier som man ska använda vid utvärdering av en organisations väg mot högsta klass.[76] Det är alltså dessa som företag ska fokusera på för att nå hög kvalitet och därmed utmärkande framgång. [77]

[72] Cao, Clarke & Lehaney 2003:234
[73] Dahlgaard – Park, Su Mi & Dahlgaard, Jens. J. (2007). *Excellence – 25 years evolution* Sid. 371
[74] Senge, Peter. (2006). *Den femte disciplinen.* Sid. 193
[75] http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35
[76] http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=37
[77] Dahlgaard – Park & Dahlgaard 2007:380-381



Figur 2.[78]

Modellen är ett ramverk som utgöras av nio kriterier, som delas upp i de möjliggörande kriterierna (”enablers”) och resultat kriterierna (”results”).[79] De första fem kriterierna i modellen Leadership, Policy and Strategy, People Management, Resources and Partnership, Processes är de möjliggörande kriterierna (”enablers”) medan de fyra andra, People results, Customer Results, Society Results och Key Performance results är resultatkriterierna (”results”).[80] ”Enablers” täcker in det som organisationen gör medan ”results” motsvarar det som organisationen uppnår. Resultat är utfallet av dessa ”enablers” men även en omvänd påverkan sker då ”enablers” kan förbättras när man analyserat resultatet.[81] Modellen gör att man genom självutvärderingen av hela organisationen kan identifiera organisationens styrkor och områden som behöver förbättras.[82] Modellen, European Excellence Model, beskriver de nio kriterierna följande:

- ***Leadership*** - En förutsättning för ett väl fungerande förändringsarbete är ett gott ledarskap. Ledningen ska utveckla en vision, upprätta ett ramverk för arbetet samt föregå med ett gott exempel och inspirera. Under förändringsprocessen så måste ledningen hela tiden veta vart företaget är på väg och påminna de anställda om vad målet är. De ska dessutom kunna guida och stötta sina anställda under processens gång.

[78] http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35
[79] http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35
[80] Dahlgaard – Park & Dahlgaard 2007:381- 382
[81] http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35
[82] http://gwentprobation.gov.uk/about/about_eem.html

- ***People*** **-** Framgångsrika företag leder, stödjer och tar hand om sina anställda så att de använder sin fulla potential. Detta gäller på individnivå, gruppnivå och på organisationsnivå. Organisationen skall behandla sin personal på ett jämställt och rättvist sätt samtidigt som personalen får ta eget ansvar och uppmuntras till att ta egna initiativ. Organisationen belönar och för en dialog med de anställda, vilkrt i sin tur motiverar och skapar band mellan de anställda och organisationen. De blir därmed mer benägna till att använda deras kunskap och erfarenhet, vilket gynnar organisationen.

- ***Policy and Strategy*** **-** Affärsidén och visionen ska implementeras genom att utforma en strategi som skapar värde för alla intressenter. Detta innebär i praktiken att följa den marknaden där man verkar. Dessutom att ska man utveckla policys som stödjer företagets strategi och det övergripande målet.

- ***Partnership and Resources*** **-** För företag i förändring så är det viktigt att stödja den övergripande strategin genom att vårda alla relationer och samarbeten, såväl interna som externa. Under tiden som man planerar och leder så måste organisationen göra avvägningar mellan dagens behov och morgondagens behov från organisationen, samhället och omgivningen.

- ***Processes*** **-** Ständigt förändring och omvärdering av företagets processer och rutiner är nödvändigt för att skapa mervärde för kunden och övriga intressenter.

- ***Customer Results*** **-** Kunden är grundförutsättning för företags överlevnad och framgång.

- ***People Results*** **-** För att säkerställa att de anställda presterar på ett som för organisationen närmare målet så är det viktigt med kontinuerlig uppföljning av arbetet.

- ***Society Results*** **-** Omgivningen uppfattning är också en faktor som måste tas i beaktning.

- ***Key Performance Results*** **-** Utvärdering av företaget resultat med hänsyn till nyckelfaktorer som ingår deras strategi och policy är också av stor vikt. [83]

Genom att vara framgångsrik inom de möjliggörande kriterierna så kommer organisationen alltså att uppnå hållbar utveckling gällande antal nöjda kunder, finansiella resultat, personalmotivation samt önskvärd uppfattning från omgivningen[84]. Företag tenderar att välja bort denna modell då de ser den som väldigt komplex och problematiskt. Dessutom riktar man kritik mot modellen och menar på att den tenderar att fokusera för mycket på de ”hårda” värdena, struktur och strategi och för lite på de ”mjuka” värdena så som mänskliga värderingar och färdigheter. [85] Av denna anledning har vi valt att skriva om 4 P modellen för att förklara det mänskliga fokus i ett förändringsprogram.

Kritiken som finns mot European Excellence model tycker vi är befogad, men vi anser trots detta att det är en bra modell som tydligt synliggör de viktiga aspekterna som företag bör ha i åtanke för att framgångsrikt nå förändring. Att många företag ser modellen som komplex och problematisk kan vi förstå, då det innehåller många olika kriterier som bör beaktas. Vi tycker att de kriterier som modellen innehåller är passande för de flesta företagen men ställer oss kritiska till utformningen av själva modellen. Modellen är utformad på ett sätt som gör att man kan uppfatta varje kriterium som ett enskilt steg som måste vara uppfyllt för att man ska kunna gå vidare med ett annat. Vi anser att de olika kriterierna borde ses utifrån ett helhetsperspektiv där de har en ömsesidig påverkan på varandra.

3.3.2 4P modellen

Ett relativt nytt kvalitetsverktyg är 4P modellen, som används för att organisationer ska uppnå enastående framgång.[86] Modellen är utvecklad för att ta hänsyn till den ovannämnda kritiken med ”mjuka –och hårda” värden i European Excellence Model och andra liknande modeller. Därför har vi i denna uppsats valt att använda den som ett komplement till European Excellence Model. 4P modellen sätter de ”mjuka” värdena i fokus för förändring i organisationer, vilket författarna Dahlgaard – Park och Dahlgaard menar, länge har varit underskattat. I denna modell så betonar författarna vikten av den mänskliga dimensionen samtidigt som de tar hänsyn till andra viktiga faktorer. Uppfattningen enligt 4P modellen är

[83] http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=40
[84] Dahlgaard – Park & Dahlgaard 2007:380-381
[85] ibid. 2007:381- 382
[86] ibid. 2007:372

att organisatorisk framgång (”organizational excellence”) är resultat av framgång som man uppnår inom dessa fyra områden: [87]

- ***People***
- ***Partnership***
- ***Processes***
- ***Products***

Modellen utvecklades i samband med den uppmärksamhet kring vikten av den mänskliga dimensionen i organisationer och insikten om hur stor roll den utgör i organisationer och dess förbättringsåtgärder. Författarna utgår därför i denna modell från individen (”people”) och menar att fokus i varje strategi bör ligga just här och inte hos något av de andra områdena. De menar att den mänskliga faktorn bör användas som en katalysator för de återstående dimensionerna, partnership, processes och products.[88] Utan att man har fått med sig alla medarbetare till att förstå att förändring är nödvändig, kommer förändringsarbetet arbeta i motvind och önskad förändring kommer aldrig att ske. För att få med sig medarbetarna måste man ha förståelse för och lyssna på individen. Författarna Dahlgaard-Park och Dahlgaard menar att förändringsprogrammet måste implementeras i alla led genom organisationen, ”top-down”, ”middel-upp-down” och ”bottom-upp” för att framgångsrikt fungera i så väl organisationen som i gruppen/teamet och slutligen hos individen.[89] Grundpelaren för att bygga upp organisatorisk framgång är ledarskap, som bland annat innebär att man har ledare med rätt värderingar. Detta för att ledare sen ska kunna bygga upp en företagskultur som där exempelvis förtroende, respekt och ärlighet är av stor betydelse.[90] Ledarskap utgör grunden för de fyra faktorerna som ingår modellen och tillsammans leder dessa fem faktorer till förändring därmed organisatorisk framgång.[91]

> *Företag lär sig genom att enskilda människor lär sig. Den enskilda individens utveckling är ingen garanti för att företaget utvecklas men det är en nödvändig förutsättning*[92]

[87] Dahlgaard – Park & Dahlgaard 2007:382
[88] ibid. 2007:382
[89] ibid. 2007:383
[90] ibid. 2007:383
[91] ibid. 2007:384
[92] Senge 2006:135

Författarna bakom 4P modellen menar att syfte med modellen inte är att komma med en modell som ska ersätta de befintliga modellerna inom området Change Management, så som European Excellence model, utan snarare fungera som ett komplement.

3.3.3 Ledarskap som ger resultat

För att beskriva den först variabeln i European Excellence Model, Leadership, kommer vi främst utgår från artikeln *Leadership that gets results* för att förklara hur ett väl fungerande ledarskap ska utövas men även använda oss av författaren Birgitta Ahltorps resonemang kring rollmedvetet ledarskap.

Forskningen har visat att de mest framgångsrika ledarna använder sig av en kombination av olika ledarskapsstilar. Daniel Goleman redogör i sin artikel för sex ledarskapsstilar som han menar har en inverkan på det finansiella resultatet och företagsklimatet. Goleman hävdar att även om det finns sex ledarskapsstilar som ledare kan använda sig av så är det egentligen bara fyra av dessa som har en positiv inverkan på resultatet och företagsklimatet.[93] Vidare så framhäver han att kombination är av vikt då enbart tillämpning av en ledarskapsstil inte medför något bra.[94]

- ***The Coercive Style*** – minst effektiv i de flesta situationer, få situationer där stilen fungerar effektivt, präglas av ”top-down” management, användas med försiktighet, negativ inverkan på företagsklimatet.

- ***The Authoritative Style*** – den mest effektiva, förbättrar alla aspekter av företagsklimatet, ledaren är en visionär med långsiktiga visioner, motiverar personal och får dem att förstå helheten och vad deras insats har för betydelse. Kraftfull men fungerar inte i alla situationer.

- ***The Affiliative Style*** – värnar om individen och att alla ska må bra, organisationens mål kommer här lite i skymundan. Positiv effekt på kommunikationen, ger personalen handlingsfrihet, positiv feedback, bygger en känsla av tillhörighet bland de anställda.

[93] Goleman, Daniel. (2000). *Leadership that gets results* Sid. 2
[94] ibid. 2000:4-6

- ***The Democratic Style*** – lyssnar på individen och låter den komma med egna idéer, bygger förtroende och respekt.

- ***The Pacesetting Style*** – agerar som förebild och utför helst arbetet själv för att visa hur det ska utföras korrekt, saker ska hela tiden göras bättre och snabbare, har negativ inverkan på företagsklimatet, ger nästan ingen feedback

- ***The Coaching Style*** – hjälper medarbetare identifiera sina styrkor och svagheter samt utveckla nya färdigheter genom att coacha dem.[95]

De ledare som lyckas med att utnyttjar dessa olika stilar vid rätt tidpunkt och i rätt situation, uppnår ett bättre finansiellt resultat än de som endast använder sig av en enda stil hela tiden. Det gäller att veta i vilka situationer man ska använda sig av vilken stil för att nå ett effektivt ledarskap. I en föränderlig och dynamisk organisation är det inte fördelaktigt att vara enkelspårig och fastna i en och samma stil.[96]

Liksom Goleman så har Ahltorp utvecklat ett antal ledarskapsstilar som ingår i hennes modell, RONS- modellen[97]. Vi väljer att inte ta med dessa då de till stor del överensstämmer med Golemans sex ledarskapsstilar. Förutom ledarskapsstilar, som Ahltorp menar att en ledare ska använda en kombination av, så hävdar hon att organisationer i förändring medför att ledaren går igenom ett antal olika roller under processens gång[98]. Bland annat ska ledaren vara en visionär strateg som pekar ut förändringar som omgivningen kräver samtidig som han/hon ska vara en målgörare och stöttare i en tid av oklarhet och förvirring. Dessutom ska ledaren vara en företrädare för organisationen, både inåt i företaget och utåt.[99]

Bakom området ledarskap så finns det mycket forskning, därför finns det mycket litteratur som belyser just ledarskap. Anledningen till att vi just valt att använda oss av Golemans ledarskapsstilar beror på att vi tycker att dem är logiska och lätta att förstå.

---

[95] Goleman 2000:1-7
[96] ibid. 2000:8
[97] Ahltorp, Birgitta. (1998). Rollmedvetet Ledarskap, om chefer och ledningsstilar i strategisk samverkan. Sid. 133-135
[98] ibid. 1998:92, 133-135
[99] ibid. 1998:92

3.3.4 Confucianism

För att beskriva hur människan lär sig har vi här valt att använda oss av filosofen Confucius. Confucius beskriver vikten av att lära. Han menar att mänsklig utveckling endast kan ske genom ständigt lärande. Det går dock endast att lära individer som verkligen själva vill bli lärda, utifrån det menar Confucius att lärare endast ska lägga tid på de individer som själva strävar efter mer kunskap. Han poängterar dock vikten av att individen verkar i en tillfredställande miljö och har en bra lärare. Idealet menar Confucius är, att fånga ny kunskap varje dag och behålla den gamla genom att ständigt repetera det man lärt sig. Han belyser även vikten av att stanna upp och reflektera över den kunskap man har lärt sig. Man ska inte vara rädd för att direkt rätta till fel som man upptäcker, detta är en mycket viktig del för individens lärande, det är dock få som har denna färdighet att kunna rätta sina egna fel. Att fastställa fakta och att vara för ensidig i sin fokus är något Confucius vill varna för.[100]

3.3.5 Levin´s three-stage model

I sin artikel *Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory* så menar författaren Chris Hendry att Kurt Lewins trestegs teori om förändring är grunden för de flesta teorierna inom Change Management. Teorin utgörs av de tre stegen som är ”unfreezing”, ”change” och ”refreezing”.[101]

Det första stadiet, unfreezing, är det svåraste för att det är i detta steg som förändringsprocessen ska startas[102]. Problem och obehag i form av kris hos människor och organisationer är oftast den utlösande faktorn för unfreezing. Konsekvensen av krisen blir att organisationer och människor börjar reagera, vilket leder till förändring. [103]

Change fasen är det andra stadiet i modellen är Change fasen. Det är i denna fas som man måste konfrontera problemen och omformulera dem till möjligheter och utmaningar. Det är först när problemen kommer upp till ytan som man rationellt kan börja analysera dem. Det är här som den egentliga förändringen kan börja, när alla har en gemensam bild av företagets problem. Just i denna fas så är det vanligt förekommande att förändringen går för snabbt och att organisationer och människor inte tar sig den tiden de egentligen behöver för att ta fram och nå förändring i form av ny teknik eller nya tankesätt. Detta är emellertid en viktig del i

[100] Dahlgaard-Park, Su Mi. (2006). *Learning from east to west and west to east.* Sid. 227-231
[101] Hendry, Chris. (1996). *Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory* Sid. 624
[102] ibid. 1996:624
[103] ibid. 1996:624

den totala lärandeprocessen för att förändringen ska vara framgångsrik.[104] Levin menar att om människor trots denna kris, som ska vara utgångspunkten för förändringen, inte vidtar åtgärder så ska de tas bort och utbildas.[105]

Det sista steget är refreezing och innebär att man förstärker och underbygger det nya tankesätten som man har nått fram till under change fasen. Detta menar han kan bland annat göras genom olika belöningar, uppskattning, relationer och andra liknande system.[106]

[104] Hendry 1996:625
[105] ibid. 1996:626
[106] ibid. 1996:625

4. Mångfaldsarbetet på Swedbank

I detta avsnitt kommer vi att presentera resultatet av våra genomförda intervjuer med kontorschef och personal på Swedbank Rosengård i Malmö samt med rörelseområdeschefen för Swedbank Malmö. Strukturen för empirin är även denna uppdelad i Vad, Varför och Hur för att följa en röd tråd genom arbetet. I första avsnittet definierar vi och redogör för vad mångfald är för Swedbank och varför de tycker att det är viktigt, för att sedan i andra avsnittet ta upp hur de arbetar med mångfald rent praktiskt Vi kommer att inleda med en kort presentation av våra intervjupersoner. Vår fokus i denna uppsats ligger på Change Management, vilket har varit en utgångspunkt när vi valt struktur och rubriker för delen Hur.

Vår första intervjuperson är rörelseområdeschef för Swedbank i Malmö och han har innehaft tjänsten sedan januari 2008. Befattningen som rörelseområdeschef är inget nytt för honom då han tidigare haft denna befattning på andra ställen i Sverige. Inom Swedbank har han jobbat i cirka 8 år.

Den andra intervjupersonen är kontorschef på Swedbanks kontor i Rosengård och har innehaft denna position sedan december år 2000. Ett brinnande intresse för mångfald är något som kännetecknar denna kontorschef.

Den tredje intervjupersonen är banksäljare. Inom Swedbank har han arbetat sedan november 2006 och sedan februari 2008 har han varit på Rosengårdskontoret. Persiska är modersmålet för denna säljare som ser relationen mellan kund och personal som viktigaste för en lyckad affär.

Den fjärde intervjupersonen arbetar på kundtjänsten och har endast jobbat på kontoret i en månad. Det arabiska språket är något denna kan erbjuda de kunder som inte behärskar det svenska språket, vilket hjälper och främjar interaktionen med Swedbanks kunder.

4.1 Swedbanks syn på mångfald

På Swedbanks hemsida beskrivs vad mångfald innebär för företaget:

> *Med mångfald menar banken att varje medarbetare med sina olika egenskaper, förutsättningar och sin livserfarenhet är en del i den samlade mångfalden. Olikheter, jämställdhet och mångfald är inte i sig ett självändamål. Det är förmågan att ta tillvara olika erfarenheter och kompetenser som gör mångfalden till en framgångsfaktor för att varaktigt öka verksamhetens lönsamhet och göra banken till en fortsatt attraktiv arbetsgivare. Jämställdhet och mångfald är därför av strategisk betydelse.*[107]

Vi bad även våra respondenter redogöra för sin syn på mångfaldsbegreppet. Det framkom att tre av fyra respondenter lägger mer tyngd vid den etniska mångfalden än vid någon annan variabel i mångfaldsbegreppet. Våra tre första respondenter utryckte det mer konkret som att mångfald är en blandning av människor från olika miljöer och kulturer och med olika bakgrunder. De tog även upp språkets betydelse, vilka erfarenheter människor har samt vilka länder de härstammar som kännetecken för mångfaldsbegreppet. Det var endast en av de intervjuade som tog upp de andra variablerna så som kön, sexualitet och ålder.

4.2 Drivkrafter bakom Swedbanks mångfaldsarbete

Banken redogör för varför de anser att mångfald är en viktig fråga och följande citat är hämtat från Swedbanks hemsida:

> *I Swedbank är arbetet för jämställdhet och mångfald en viktig fråga. För oss handlar det om att på bästa sätt ta tillvara medarbetarnas kompetens*[108]
>
> *Alla medarbetare oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, ålder, sexuell läggning eller funktionshinder ska ha lika förutsättningar när det gäller arbetsuppgifter och möjligheter till karriär. Arbetsförhållanden, lön, förmåner och andra anställningsvillkor utformas så att de syftar till att ge lika möjligheter samt underlättar för alla medarbetare att förena arbete, privatliv och föräldraskap. Lagar och avtal är miniminivåer för jämställdhets- och mångfaldsarbetet i banken.*[109]
>
> *Skälen för att jobba med jämställdhet är många. Ur bankens perspektiv handlar det i slutändan om lönsamhet.*[110]

[107] www.swedbank.se 2008-05-09
[108] ibid. 2008-05-09
[109] ibid. 2008-05-09
[110] ibid. 2008-05-09

Respondenterna nämner alla att det är viktigt att arbetsplatsen återspeglar det samhälle som de arbetar och lever i, och i deras fall så är det ett mångkulturellt samhälle. Ett mångkulturellt samhälle efterfrågar olika expertis som man kan få från olika människor, och detta menar de är av största vikt om en organisation ska kunna fungera och överleva på lång sikt. Att arbeta med mångfald ser de som en nödvändighet då en stor del av befolkningen i Malmö har en annan etnisk bakgrund än den svenska och efterfrågar tjänster som passar just dem.

Kontorschefen menar att det är väsentligt att både Swedbank och andra företag arbetar med att implementera mångfald för att hålla sig konkurrenskraftiga och överleva på marknaden. Han menar vidare att mångfaldsarbetet är viktigt för allas del, för företagen, för kunderna och för framtida anställda. Kunderna och de anställda ska känna sig väl bemötta av de företag som de väljer att samarbeta med samtidigt som det kan leda till att företagens resultat förbättras.

Rörelseområdeschefen anser att det är nödvändigt att följa marknaden för att företaget ska lyckas, därför är det viktigt för dem att ägna sig åt mångfaldsarbete för att avspegla bankens kundsammansättning. Han menar att Swedbank är hela Sveriges bank och då måste de ta sitt ansvar som hela Sveriges bank och ta hänsyn till alla olika grupperingars behov för att kunna lyckas. Detta är även något som banksäljaren anknyter till då denna menar att Swedbank Rosengård måste tänka på ett mångfaldigt sätt då majoriteten av deras kunder är icke svenska och efterfrågar en annan typ av tjänster än de som redan finns. Vidare menar banksäljaren att Swedbank har en fördel gentemot andra företag då de kan erbjuda kunderna hjälp på deras språk, samtidigt som personalen förstår kundens sätt att tänka och agera.

Alla tre respondenter som jobbar på Swedbanks kontor i Rosengård menar att den största fördelen med ett mångfaldsarbete är att en förståelse för andra kulturer och synsätt växer fram, vilket gör att fördomar minskar. Kontorschefen hävdar att det samarbete som finns inom mångfaldsarbetet är det enda sättet att förinta de fördomar som har byggts upp av människor som endast arbetet med likasinnade individer. Lösningen på detta ligger, enligt honom, i att vi samarbetar och lär av oss av varandra. Dessutom är det ett sätt för den enskilde att utvecklas på ett personligt plan.

4.3 Hur arbetar Swedbank med mångfald?

4.3.1 Strategi och implementering

På Swedbank menar man att en viktig del i jämställdhets- och mångfaldsarbetet är att bryta de eventuella mönster och strukturer som kan finnas och som hindrar medarbetarna att använda sin potential fullt ut.[111] På hemsidan står att läsa hur företaget rent praktiskt arbetar med mångfaldsfrågorna.

> *Jämställdhet och mångfald berör alla anställda och drivs på alla nivåer i Swedbanks svenska verksamhet. Varje chef har ett ansvar att bedriva ett målinriktat jämställdhets- och mångfaldsarbete där det ingår att genomföra förändringar, sprida information och göra kontinuerliga uppföljningar. Ett ledarskap som uppmärksammar, förstår, värdesätter och tillvaratar olikheter och likheter hos medarbetare ger medarbetarna större möjligheter att nyttja sin fulla potential. Härigenom kan banken bättre tillgodose kundernas olika behov och därmed hitta nya och förbättrade affärsmöjligheter.*[112]

Enligt Swedbank är mångfaldsarbetet integrerat och genomsyrar hela organisationen. Rörelseområdeschefen menar att införande av mångfaldsarbete är en uttalad del i bankens strategi vilket kontorschefen håller med om men tillägger att arbetet främst tillämpas i områden där det bor en stor andel människor med utländsk härkomst. I dessa områden har organisationen satsat på att anställa medarbetare som kan möta denna kundgrupp.

Banken har även tagit fram konkreta och mätbara mål för att lättare kunna följa upp att arbetet fortskrider. Målen för 2008 innefattar bland annat att ha minst 40 % av det underrepresenterade könet på chefs- och specialistposter, könsneutrala och sakliga argument för löneskillnader samt att öka mångfalden i alla grupper och på alla nivåer i banken. Vidare ska alla medarbetare ha tillräckligt mycket kunskap om bankens syn på jämställdhet och mångfald. För att öka medarbetarnas kännedom om bankens syn i frågan används en arbetsmetod framtagen i samarbete mellan banken och facket. Metoden kallas IDA vilket står för medarbetarnas Insikt, Delaktighet och Ansvar i jämställdhets- och mångfaldsarbetet. [113]

Både rörelseområdeschefen och kontorschefen påpekar att de tittar på hur marknaden ser ut och vilka kunder de har, vad dessa kunder har för behov och vad de efterfrågar för att kunna

[111] www.swedbank.se 2008-05-09
[112] ibid. 2008-05-09
[113] ibid. 2008-05-09

uppdatera sitt mångfaldsarbete. Dock gör rörelseområdeschefen det mer för hela området som han är chef över medan kontorschefen gör det för det egna kontoret. Genom att titta på deras omgivning så menar kontorschefen att de kan utforma en plan för hur de ska skapa en relation och bemöta kunderna. Detta utformas, enligt honom, på det egna kontoret. Både kontorschefen och rörelseområdeschefen menar att behovet av mångfaldsarbete är något som kommer att växa med tiden och därför är det vikigt att Swedbank anpassar sig successivt till denna förändring för att uppnå långsiktig konkurrenskraft.

Till skillnad från vad kontorschefen säger så menar kundtjänstmedarbetaren och banksäljaren att de inte känner att de arbetar med någon uttalad plan för hur mångfaldsarbetet på kontoret ska gå tillväga. Kundtjänstmedarbetaren menar att det enda som han möjligtvis skulle kunna se som någon sorts implementering av mångfald är att han efter sin anställningsintervju blev placerad på Rosengårdskontoret, vilket enligt honom förmodligen beror på att han behärskar arabiska.

4.3.2 Ledarskap och motivation

De tre respondenterna på Rosengårdskontoret framhåller ledarskapet som något avgörande för ett lyckat mångfaldsarbete. Kontorschefen påpekar att bra ledarskap är det som har lagt grunden till mångfaldsarbetet på Swedbanks Rosengårdskontor. Han berättar att år 2000, innan han började jobba inom Swedbank, så var kontoret på Rosengård väldigt nedgånget och det rådde totalt kaos. Det var ett kontor som var fyllt med irritation, där personalen inte ville jobba och där vakter fanns för att hålla ordning. Det var ett exempel på hur man behandlade både personal och kunder illa. Kontorschefen menar att den förre regionchefen var tvungen att fatta beslut som skulle avgöra kontorets framtid, antigen skulle de vara tvungna att stänga helt och hållet eller göra stora förändringar i sin strategi. Han tog beslutet att stänga det gamla kontoret och öppna ett nytt fräscht kontor med ett nytt förhållningssätt. Han hade en idé om att anställa personal med annan etnisk bakgrund än vad kontoret haft tidigare för att på så sätt bättre nå ut till sina kunder. Det anställdes 14 medarbetare som talade 20 språk. Kontorschefen menar att det var den dåvarande regionchefens ledarskap som varit avgörande för mångfaldsarbetets begynnelse.

Nedan berättar den förre regionchefen under ett föredrag om den nuvarande kontorschefen:

> *Han kommer från Palestina och hade varit arbetslös i Sverige i åtta år. Efter sex månader på jobbet var han den bästa säljaren på pensionssparande i hela*

> *Sverige. Idag är han kontorschef i Rosengård och på Nydala. Att han lyckats så bra menade xxx beror på att han har ett väldigt tydligt ledarskap och kan kommunicera med de anställda på kontoret. Ledarstilen är lika viktigt som svårhanterad, och vi måste lära av varandra, menade xxx. Många från andra kulturer har en tradition att man slaviskt ska göra vad chefen säger, men lika många kan uppleva detta som pressande. På Rosengårdskontoret började man på ett annat sätt än vad folk var vana vid. Man arbetar genom att sätta höga krav och följa upp personligt varje dag. Man sätter tydliga mål som man följer noggrant. Man sätter press men stimulerar samtidigt sina medarbetare. Och detta passar bankens chefer med utländsk bakgrund väldigt bra, tror xxx.*[114]

Banksäljaren menar att kontorschefen leder och motivera sina anställda genom att han försöker förstå deras situation samtidigt som han ställer upp för dem. Han menar även att kommunikation är något viktigt i kontorschefens ledarskap, då han tar upp och löser problem så fort de uppstår. Vidare menar han att kontorschefen sätter de anställda i främsta rum eftersom det är de som gör att det arbetet fungerar. Även kundtjänstmedarbetaren framhåller kontorschefens sätt att vara är avgörande för framgång och menar därför att kontorschefens ledarskapsstil har haft stor inverkan på hur det har gått för kontoret. Denne menar att kontorschefens ledarskap är väldigt avslappnat med få eller inga strikta linjer mellan honom och de anställda men ändå lyckas han förmedla sitt budskap och sin vilja. Han menar dessutom att de anställda har en bra och vänskaplig relation till kontorschefen men ser ändå honom som chef. Precis som banksäljaren så påpekar denna respondent att kontorschefen i alla lägen står bakom och stödjer sina anställda, vilket är viktigt för att de anställda ska känna sig säkra och göra ett bra jobb. Dessa två respondenters svar på vilken sorts ledarskapsstil som kontorschefen har stämmer väl överens med det som kontorschefen själv hävdar är syftet med hans ledarskap. Han påpekar att en viktig del i hans ledarskap är att utveckla människor och han finner stor bekräftelse och lycka när han ser att en medarbetare växer i sitt sätt att vara. Kontorschefen påvisar även att dialog och kommunikation är en nödvändig essens i hans ledarskap, för att det möjliggör och ger ett större utrymme för framgång.

Kontorschefen berättade hur andra kontor skickar sina medarbetare till dem för att de ska se hur man jobbar där, vilka frågor man ställer, på vilket sätt man ställer frågor och hur man svarar på frågor. Dessa medarbetare använder sedan sin nyvunna kunskap för att förbättra arbetssättet på det kontor de vanligtvis arbetar.

[114] www.malmo.se/download/18.73e3317a1116a50e994800011294/pdf0707februari.pdf, 2008-05-09

Banksäljaren menar att anledningen till att han är motiverad dels beror på ledarskapet dels på det faktumet att han och hans familj en gång varit i den situationen som många av deras kunder befinner sig idag. Han menar på att han kan identifiera sig med deras känslor vilket gör att han bättre kan förstå och hjälpa dem. Denne respondent menar att även om han är väldigt motiverad av mångfaldsarbetet så finns det även en besvikelse och irritation hos honom. Trots att han kan tala kundens språk och därmed underlättar för denne kan vissa kunder vara ovilliga att lösa problemen på det sätt som banken erbjuder. Han menar att kunden även måste medverka för att lösa problemet och därmed mötas på mitten. Likaså påpekar kundtjänstmedarbetaren att han ser både fördelar och nackdelar med deras mångfaldsarbete, men framhåller att fördelarna klart och tydligt överväger nackdelarna. Han berättar även att han blir motiverad av att se att han uppnår något som inte är så lätt, till exempel att förklara en tjänst på arabiska. Dessutom menar han att en stor del av motivationen ligger i att man ser vilka dörrar som öppnas när man väljer att arbeta med mångfald. Rörelseområdeschefen framhäver att Swedbank genom sina olika visionsdokument och som en del i verksamhetsplaneringen motiverar de anställda. Han påpekar att oavsett var du befinner dig i organisationen så är mångfald en del i verksamhetsplaneringen.

4.3.3 Utbildning och uppföljning

En sak som var genomgående hos alla fyra respondenterna var bristen på utbildning gällande mångfald. Rörelseområdeschefen påvisar att Swedbank utbildar sina anställda i olika områden men just på området mångfald finns det inget. Han framhåller att det säkert tas upp inom andra utbildningar men att Swedbank skulle ha någon specifik utbildning inom just detta är han säker på att de inte har. Kontorschefen instämmer på detta påstående att det inte finns speciella utbildningar för mångfaldsarbetet men framhäver att det är en sorts utbildning som sker på plats. När det uppstår ett problem så löser man det på plats och förhoppningsvis så lär de inblandade sig något. Som tidigare nämnt så skickar andra kontor ofta sina anställda till Rosengårdskontoret, vilket kontorschefen ser som en sorts utbildning inom Malmöregionen. En av de övriga respondenterna säger att även om det inte finns utbildningar för tillfället så är det något som han tror kommer att förändras i och med att vikten av mångfaldsarbete ökar. Han är av uppfattningen att det förmodligen kommer utbildningar som går ut på att utbilda personalen i hur till exempel arbetet med mångfald går till, vilka fördelar som finns och hur det fungerar.

Uppföljning är något som finns inom Swedbank men att det skulle vara något som just är inriktat på mångfald menar en av respondenterna är fel. Han menar att den enda uppföljningen som finns är uppföljning av försäljning. Rörelseområdeschefen berättar att uppföljning görs i form av statistisk för varje rörelseområde och för varje region. Detta menar han är en viktig del i deras verksamhetsplanering inför varje år och då tittar man bland annat på åldersfördelningen, könsfördelningen och etnisk bakgrund. Han menar vidare att alla anställda som har något att göra med verksamhetsplaneringen är tvungna att beskriva varför det ser ut som det gör på deras avdelning, vem som finns där och hur man jobbar med just könsfördelningen, åldersfördelningen och mångfald. Han hävdar att detta är något som genomsyrar hela Swedbanks planering, såväl på regionnivå som på koncernnivå.

4.3.4 Mångfaldsarbetets resultat

Det råder skilda meningar om vad mångfaldsarbetet har gett för resultat. Kundtjänstmedarbetaren menar att det är svårt att se något resultat av det mångfaldsarbete som bedrivs på Swedbank i Rosengård. Han menar att ett konkret resultat skulle hjälpa personalen på kontoret att se vart de är på väg och hur de kan förbättra sitt arbete. Banksäljaren nämnde att han främst ser resultatet av arbetet i kundnöjdheten. Rörelseområdeschefen menar att resultatet av mångfaldsarbetet ligger i det antalet marknadsandelar som företaget innehar samt att Swedbank ligger bra till jämfört med andra konkurrerande banker. Likaså menar kontorschefen att resultatet kan ses i antalet affärer som kontoret gör, till exempel så har kontoret på Rosengårds länge legat etta gällande försäljning i området, men resultatet ses även i den allt högre kundtillfredsställelsen. Banksäljaren menar att anledningen till att de säljer så bra är för att de jobbar med mångfald men även för att kontorschefen har ett försäljningsinriktat ledarskap. Han nämnde vidare att kollegor från andra kontor i Malmö har svårt att förstå hur Rosengårdskontoret kan ha så pass höga försäljningssiffror, vilket han menade till stor del beror på att många fördomar tyvärr finns bland kollegor.

4.3.5 Svårigheter i arbetet med mångfald

När det kommer till vad det finns för svårigheter med att arbeta med mångfald så är åsikterna bland respondenterna delade. Banksäljaren menar att svårigheterna med arbetet ligger i att bygga upp den förståelse med kunden som krävs för att man ska kunna genomföra en lyckad affär. Denne menar att man måste bygga upp en förståelse med kunden som vanligtvis har helt andra förväntningar än vad man är van vid, detta för att sedan gå vidare och mötas på mitten för att kunna erbjuda kunden den bästa möjliga hjälp. Han påpekar att det är svårt och

nästan omöjligt att utföra sitt jobb om kunden inte är villig att mötas på mitten, vilket är något som gör att mångfaldsarbetet inte alltid är det lättaste. Vidare påpekar han att det ibland kan uppstå missförstånd mellan arbetskamrater med olika etniska bakgrunder, när det kommer till att skämta med varandra, då kanske inte alla förstår eller uppskattar samma typ av skämt. Missförstånd mellan arbetskamrater med olika etniska bakgrunder är även något som kontorschefen berättar om.

Enligt kundtjänstmedarbetaren så ligger svårigheten i att de inte har sett några konkreta resultat på vad deras mångfaldsarbete har bidragit med. Han menar att det hade varit en stor drivkraft att få resultatet på papper så att man kan se att det man gör faktiskt gör någon nytta. Dessutom menar han att det skulle underlätta mångfaldsarbetet på så sätt att man hade fått mer kunskap om det man gör är rätt eller om man kanske ska ha ett annat tillvägagångssätt.

Kontorschefen menar att svårigheten ligger i att implementera mångfaldsarbetet på alla ställen på samma nivå. Denne menar att det är svårt att hitta den röda tråden som binder samman hela organisationen, då de verkar på olika marknaden där vissa marknader inte uppvisat något behov av mångfaldsarbetet. Även om vissa marknader har ett mindre behov än andra så menar han att det är av största betydelse att man arbetar med att implementera detta i hela Swedbanks organisation. Detta då antalet människor med utländsk bakgrund successivt ökar i Sverige och även andelen högskolestudenter med utländsk bakgrund ökar för varje dag. Han menar att Swedbank måste visa sig attraktivt för dessa unga akademiker genom att visa på att mångfald är något som står i fokus. Får man in nya unga akademiker som både har kunskapen men även insikten i mångfald så blir det lättare för företaget att få fler och mer nöjda kunder.
Han betonar gång på gång att en varaktig implementering är ett viktigt steg för att kunna lyckas med mångfaldsarbetet.

Rörelseområdeschefen menar att svårigheterna med mångfaldsarbetet för honom ligger i hur man ska hantera den allt större olikhet som finns, och nyckel till detta ligger enligt honom i att jobba med värderingar så att alla har en gemensam företagsvärdering.

5. Analys

I detta avsnitt har vi analyserat empirin utifrån de teorier vi har valt att använda oss av. Analysen kommer att vara uppdelad i tre huvuddelar. I den första delen analyseras empiri som kan sammankopplas med teori kring vad mångfald är, den andra delen analyserar det empiriska materialet som är knutet till varför vi ska arbeta med mångfald och i den tredje och sista delen kommer analysen att binda samman empirin med teorin kring hur man kan arbeta med mångfald och vilka verktyg som finns tillgängliga.

De två första delarna av vårt analyskapitel syftar till att skapa en bild av hur vårt fallföretag, Swedbank och dess kontor i Rosengård, ser på mångfaldsbegreppet och vilken vikt de lägger vid mångfaldsarbetet. Detta då vi vill se vart kontoret idag befinner sig i dessa frågor. Vi menar att detta är intressant att beakta då det bör ha en viss inverkan på hur pass väl en eventuell implementeringsprocess kan te sig. Om företagets syn på mångfaldsbegreppet och betydelsen av mångfaldsarbete ej överensstämmer med den vedertagna synen vi nämner i vårt teoriavsnitt, har de en större uppgift framför sig än om synen till större delar stämmer överens.

5.1 Analys av Swedbanks syn på mångfald

Efter att ha analyserat vårt empiriska material kan vi konstatera att Swedbanks syn på, och definition av, mångfaldsbegreppet spänner över samtliga variabler som vi redogjort för i teorin. De anställda hade däremot en smalare syn på vad mångfaldsbegreppet innefattar och tre av fyra respondenter likställde mångfald med endast etnicitet. Enligt Peter Senge är det viktigt att alla inom företaget delar samma vision och mål. Detta då han menar att en gemensam vision är betydelsefull för människors tillit till varandra och därigenom också en grund för samverkan och förändring.[115] Även European Excellence model betonar vikten av en gemensam värdegrund för att skapa en väl fungerande organisation[116]. Vi menar att det är positivt att Swedbank har en tydligt definierad bild av mångfaldsbegreppet och ett verktyg, IDA, för att kommunicera sin ståndpunkt internt. Dock vittnar de anställdas syn om att den är alltför dåligt kommunicerad och vi menar att IDA därmed är bristfälligt och inte lyckas fylla sin roll fullt ut.

---

[115] Senge, Peter. (2006). *Den femte disciplinen.* Sid. 193
[116] Dahlgaard & Dahlgaard – Park. 2007:380-381

5.2 Analys av drivkrafterna bakom Swedbanks mångfaldsarbete

Att mångfaldsarbetet är viktigt och har betydelse för företagens långsiktiga resultat har vi konstaterat tidigare. Efter att ha jämfört Swedbanks syn på vad som driver deras mångfaldsarbete med de faktorer som författarna Mlekov och Widell menar driver organisationer till att arbeta med mångfald kan vi se tydliga likheter. Av Mlekovs och Widells totalt sex drivkrafter för att arbeta med mångfald har Swedbank störst fokus på fyra av dessa, globalisering, demografi, marknadsanpassning och lönsamhet. De drivkrafter som inte framkommit eller fått fullt så mycket fokus under vår empiriinsamling är den juridiska aspekten[117] och arbetskraftsutvecklingen.

Ökad förståelse för andra kulturer och att fördomar minskar är något som alla respondenter på Swedbanks Rosengårdskontor är överens om är en av de främsta faktorerna till varför det är viktigt med mångfaldsarbete. Detta är något som författarna Mlekov och Widell håller med om och framhåller är av stor betydelse för att lyckas i ett allt mer gränslöst samhälle, då kunskap och förståelse för andra kulturer påverkar vårt beteende och kan vara avgörande i affärssammanhang[118]. Även Eriksson-Zetterquist och Styhre betonar vikten av att kunna förstå, acceptera och navigera mellan olika kulturers traditioner i ett globalt samhälle[119].

Såväl rörelseområdeschefen som de anställda vid Swedbanks kontor på Rosengård, menar att det är viktigt att bankens personalsammansättning avspeglar mångfalden bland deras kunder. Detta kan vi koppla till två av Mlekovs och Widells faktorer för framväxt av mångfald. Författarna menar att Sveriges demografiska förändring skapar nya kundgrupper vilket i sin tur kräver en marknadsanpassning. Denna marknadsanpassning effektiviseras om medarbetarna kan förstå kundernas preferenser.[120] Vi menar att Swedbank Rosengård visar, genom sitt agerande med mångfaldig personal, att de har insett köpkraften i de ”nya” kunderna och tar tillvara på den kompetens som finns inom företaget för att tillgodose detta.

Både rörelseområdeschefen och kontorschefen är överens om att en drivkraft bakom mångfaldsarbetet är resultatet på lönsamheten, detta då Swedbank är ett vinstdrivande företag med ansvar inför sina aktieägare. När det gäller mångfaldsarbetets inverkan på lönsamhet

---

[117] På Swedbank är lagar och avtal är minimiavtal för jämställdhets – och mångfaldsarbetet i banken.
[118] Mlekov & Widell 2003:24
[119] Eriksson – Zetterquist & Styhre 2007:97
[120] Mlekov & Widell 2003:33

råder det enligt Mlekov och Widell oenighet i frågan. Trots att det finns oenigheter menar författarna att mycket tyder på att mångfaldsarbetet har en positiv inverkan på resultatet. Vi menar att svaren från våra respondenter på Swedbank styrker just detta.

5.3 Analys av hur Swedbank arbetar med mångfald?

Vi kommer i denna del av vår analys att identifiera Swedbank Rosengårds styrkor och områden som eventuellt behöver förbättras när det kommer till deras mångfaldsarbete. Ramverket vi kommer att utgå ifrån är European Excellence model men även andra teorier och forskares åsikter kommer att tas upp för att komplettera modellen.

5.3.1 Leadership

Grunden till ett framgångsrikt mångfaldsarbetet ligger, enligt Dahlgaard-Park och Dahlgaard, i ledarskapet, vilket de bekräftar i sin 4P modell[121]. Även European Excellence model framhäver gott ledarskap som en förutsättning för att företagets förändringsarbete ska lyckas. Ett av modellens kriterier är att det bakom ledarskapet måste finnas en vision, ett ramverk och ett gott föredöme för att ledarskapet ska nå sin fulla potential.[122] Vi ser det som att den förra regionchefen utformade en vision och ett ramverk samtidigt som han genom sitt ledarskap var ett föredöme. Detta bekräftas av kontorschefen på Rosengårdskontoret då denne menar att det är den förre regionchefens ledarskap och vision som varit avgörande för det framgångsrika mångfaldsarbetet. Kontorschefen ser detta ledarskap som en förebild och inspirationskälla och något som han försöker bygga vidare på.

Våra respondenter, banksäljaren och kundtjänstmedarbetaren, menar att kontorschefens ledarskap präglas av att han värdesätter goda relationer och sätter medarbetarna i första hand. De menar vidare att han är bra på att kommunicera i form av att han tydligt förmedlar sitt budskap och sin vilja generellt och därmed också inom frågor kring mångfaldsarbetet. Exempel på detta är att de tror att tankarna och värderingar kring mångfaldsarbete är något de kommer att bära med sig oavsett om de arbetar kvar på kontoret i Rosengård eller ej. Den förre regionchefen framhäver just detta som en framgångsfaktor för kontorschefen och menar att anledningen till att kontorschefen lyckats så bra med sitt kontor och i sin ledarskapsroll är för att han har ett tydligt ledarskap som bottnar i god kommunikation med sina anställda. Dahlgaard-Park och Dahlgaard poängterar att det är ledarens värderingar som bygger upp

[121] Dahlgaard – Park & Dahlgaard 2007:382-284
[122] http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=40

företagskulturen[123]. De båda ledarnas tydliga vision, värderingar och prioritering av mångfaldsfrågor menar vi lämnar ett viktigt bidrag till företagets mångfaldsarbete.

Utifrån våra intervjuer kan vi se att kontorschefens ledarskap främst präglas av vad Goleman benämner som *the authoritative style* och *the coaching style*[124], dessa är två av de ledarskapsstilar som har en positiv inverkan på företagsklimatet och resultatet. Att kombinera olika ledarskapsstilar framhåller författaren Birgitta Ahltorp är av största vikt, speciellt under en förändringsprocess då situationen förändras kontinuerligt[125]. Utifrån ovanstående resonemang anser vi att ledarskapet är en styrka för Swedbanks kontor i Rosengård och utgör en bra grundförutsättning för mångfaldsarbetets framgång.

5.3.2 People Management

För att ett företag ska bli framgångsrikt krävs det att de motiverar och använder sin personals fulla potential[126]. Det empiriska materialet vittnar om att de anställda på Swedbanks kontor i Rosengård är motiverade till att arbeta med mångfald. Dock skiljer sig anledningen till varför de är motiverade från den bild som rörelseområdeschefen har om vad som motiverar medarbetarna. Detta tyder enligt oss på ett förbättringsområde, då vi anser att det är svårt för ledningen att uppmuntra de anställda i mångfaldsarbete då de inte har en samstämmig syn på hur motivationsbilden för mångfaldsarbetet ser ut.

Ett problemområde som framkom i intervjun med dels kontorschefen men även banksäljaren var att det ibland kan uppstå missförstånd mellan medarbetare med olika etniska bakgrunder. Missförstånd kunde gälla tolkning av vardagliga situationer i arbetet eller hur medarbetare skämtar med varandra. Banksäljaren berättar även att det finns fördomar internt bland medarbetare från andra kontor. Vi menar att detta vittnar om att det finns ett behov av ökad förståelse för olika kulturer inom företaget för att minska olika typer av missförstånd. Enligt Eriksson-Zetterquist och Styhre krävs det en omfattande kulturell bildning för att kunna förstå och navigera mellan olika religioners traditioner. I ett gränsöverskridande och globalt samhälle krävs det idag en förmåga att vilja och kunna acceptera andra kulturers

[123] Dahlgaard – Park & Dahlgaard 2007:383
[124] Goleman 2000:1-7
[125] Ahltorp 1998:92, 133-135
[126] http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=40

traditioner.[127] Även Mlekov och Widell betonar vikten av att skapa förståelse för olika kulturer och människor[128].

5.3.3 Policy och strategi

Enligt Swedbank är mångfald en viktig fråga som ska genomsyra hela organisationen, arbetet ska bedrivas på alla nivåer och beröra alla anställda. Rörelseområdeschefen menar att mångfald, liksom implementering av mångfald, utgör en viktig del i företagets strategi. Enligt European Excellence model är det viktigt att företaget utvecklar policys som stödjer företagets strategi och hjälper dem nå sina övergripande mål[129]. Swedbank har som policy att det är upp till varje chef att se till att bankens mångfaldsstrategi efterlevs genom att sprida information och göra kontinuerliga uppföljningar. Problematiken, enligt kontorschefen, är svårigheten med att implementera mångfaldsarbetet på samma nivå i hela organisationen. Han menar att detta endast görs i vissa områden med hög andel invandrare. Två av våra respondenter menar att det finns brister i hur de ska arbeta med mångfald rent praktiskt då de inte har några konkreta riktlinjer att följa. Swedbank har en uttalad och dokumenterad strategi vad det gäller sitt mångfaldsarbete vilket vi ser som positivt. Dock tyder detta enligt oss på att det finns brister i form av avsaknaden av policys och riktlinjer för det dagliga arbetet. Detta kan enligt oss försvaga den övergripande strategin då organisationens olika delar inte arbetar likartat och vi ser detta som ett förbättringsområde. Vårt resonemang styrks av Dahlgaard-Park och Dahlgaard som anser att det är viktigt att företaget inte har policys som hämmar förändringsarbetet[130].

5.3.4 Partnership and Resources

Våra respondenter menar att Swedbank försöker hålla sig uppdaterade med vilka deras kundsegment är, vad dessa kunder har för behov samt vad de efterfrågar. Vidare är de överens om och framhäver att det är viktigt att deras arbetsplats återspeglar det samhället de verkar i. De anställda på Swedbanks kontor på Rosengård har en bredd av olika etniska bakgrunder och erfarenheter. Detta menar vi visar på att Swedbank, genom sammansättningen av sin personal, försöker återspegla den mångfald som råder i det området kontoret verkar och därmed bättre vårda sina kundrelationer. Detta är något vi kopplar till det fjärde kriteriet i modellen EFQM, *partnership och resources*, som menar att det är viktigt för företag i

[127] Eriksson- Zetterquist & Styhre 2007:97
[128] Mlekov & Widell 2003:24
[129] http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=40
[130] Dahlgaard – Park & Dahlgaard 2007:382-284

förändring att vårda sina interna och externa relationer och samarbeten[131]. Med bakgrund av detta anser vi att arbetssättet stödjer den övergripande strategin beträffande mångfaldsarbetet och kan betraktas som en styrka för företaget. Även om de har en bredd av olika etniciteter på kontoret så är både vi och Swedbank medvetna om att avvägningar måste göras då de inte kan representera alla olikheter som finns, utan möjligtvis majoriteten.

På Swedbanks kontor i Rosengård försöker man vårda sina kundrelationer genom att erbjuda en stor etniskt bredd hos personalen. Trots detta menar en av våra respondenter att det ibland uppstår en problematik i hur vissa kunder är vana att göra sina bankaffärer. Han menar att det i dessa fall inte räcker med att banken går kunden till mötes genom att tala dennes språk då kunden är ovillig att mötas på mitten och kräver att få göra affärer på det sätt denne är van vid. Att kunderna är ovilliga att möta bankpersonalen på mitten är något som vi kan koppla till filosofen Confucius tankar kring mänskligt lärande. Han menar att mänsklig utveckling är något som sker genom ständigt lärande, men lärande gäller dock endast de individer som vill bli lärda och är inget man kan tvingas till[132]. Med detta menar vi att oavsett hur personalen agerar så måste det finnas en vilja från kundens sida att lära sig de system, arbetssätt och rutiner som gäller på Swedbank.

5.3.5 Processes

Som vi nämnt tidigare rådde det år 2000 kris på Swedbanks kontor i Rosengård vilket ledde till att företaget var tvungna att se över sina arbetsprocesser och rutiner. Detta går i linje med vad Levin nämner, då det ofta är en kris som utlöser en reaktion vilken i sin tur är början på en förändringsprocess vars första steg kallas för unfreezing[133]. Det andra steget, change, består av att skapa en gemensam bild av och konfrontera problemen för att därefter omformulera dessa till möjligheter och utmaningar.[134] I Swedbanks fall gjordes detta genom att man valde att stänga det gamla kontoret och öppna ett nytt kontor med ett helt nytt annorlunda förhållningssätt till hur arbetsprocesserna och rutinerna skulle utföras. Det var i denna fas av förändringsprocessen som banken tog beslutet att låta mångfaldsarbetet utgöra en stor del av den nya strategin för kontoret på Rosengård.

[131] http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=40
[132] Dahlgaard 2006:227-231
[133] Hendry 1996:624
[134] ibid. 1996:624

Rörelseområdeschefen menar att det förmodligen finns inslag av mångfald i andra utbildningar som företaget har för sina anställda, han berättar dock att det inte finns någon specifik utbildning inom mångfaldsområdet. Vidare menar han att problematiken och svårigheterna ligger i avsaknaden av gemensamma värderingar när det kommer till mångfaldsfrågorna. Vi menar att det är intressant att man från Swedbanks sida har identifierat problemet med olika värderingar. Banken har mångfald som en viktig del av sin strategi och målsättning och vill ha en gemensam syn i frågan, men har ingen utbildning för hur de anställda ska tillämpa mångfaldsarbetet i praktiken och för att, som Levin menar, försäkra sig om att mångfaldsarbetet lever vidare och förstärks, vilket är det sista steget som heter refreezing[135]. Kontorschefen i sin tur menar att utbildning finns och sker på de enskilda kontoren. Med bakgrund av detta anser vi att om det är kontorschefens uppgift att utbilda de anställda i mångfaldsarbete så bör det finnas riktlinjer och utbildningar för kontorscheferna för att säkerställa kvalitén och kontinuiteten i mångfaldsarbetet. Då det är de som utgör grunden för att framgångsrikt arbete.

Som vi tidigare nämnt så ingår det i Swedbanks strategi att följa upp mångfaldsarbetet. Författarna Guangming Cao, Steve Clarke och Brian Lehaney betonar vikten av kontinuerliga uppföljningar för att inte riskera att organisationen återgår till gamla invanda rutiner och då kommer att behöva genomgå en ny förändringsprocess alltför snart.[136] Vi menar att Swedbank i Rosengård hade fokus på mångfaldsfrågorna initialt men att de har tappat detta då det inte finns någon kontinuerlig uppföljning och obligatorisk utbildning inom mångfaldsområdet. För att nå maximalt resultat och framgång i mångfaldsarbetet bör detta ses som ett område med förbättringspotential.

5.3.6 Results

Från empirin går att utläsa att respondenterna har olika syn på hur resultatet av mångfaldsarbetet mäts. Banksäljaren och kundtjänstemannen som dagligen möter kunder menar att det resultat de ser av mångfaldsarbetet speglar sig i form av kundnöjdhet. Till skillnad från banksäljaren och kundtjänstemannen ser kontorschefen och rörelseområdeschefen mångfaldsarbetets resultat genom att titta på lönsamheten och antal affärer som kontoret gör. Dessa olika synsätt ter sig enligt oss naturligt då kanske inte kontorschefen och rörelseområdeschefen träffar kunder i samma utsträckning som

[135] Hendry 1996:625
[136] Cao, Clarke & Lehaney 2003:234

banksäljaren och kundtjänstemannen. Problematiken när det kommer till att se resultat av mångfaldsarbetet anser kundtjänstmedarbetaren är att det aldrig visas några konkreta resultat för medarbetarna om vad mångfaldsarbetet har lett till. Om medarbetarna hade fått ta del av konkreta resultat hade det enligt honom gjort att de bättre kan se vart de är på väg med arbetet och hur det kan förbättras. Synen kring resultat kan vi koppla till fyra olika typer av resultat som ingår i European Excellence model, vilka är, kundresultat, personalresultat, omgivningens resultat och resultat utifrån strategi och mål[137]. Utifrån detta tycker vi oss kunna se att Swedbank som helhet har lagt fokus på det resultat som ger svar på om de har uppnått sina ekonomiska mål, vilket gör att exempelvis personalresultat och kundresultat hamnar i skymundan. Att mest fokus läggs på det ekonomiska resultatet finner vi inte konstigt då Swedbank som vi tidigare nämnt är ett vinstdrivande företag och det är genom de ekonomiska målen som företaget kan se hur de ligger till på marknaden i jämförelse med sina konkurrenter. Vi är dock av uppfattningen att det skulle gynna Swedbank om de mer specifikt tittar på och försöker mäta vad mångfaldsarbetet har haft för effekter på de olika kontoren när det kommer till personal, kundnöjdhet och omgivning och inte bara fokusera på de rent ekonomiska målen. Detta för att uppmärksamma och nå fördelar så som förbättrade relationer mellan medarbetare, bättre kundförståelse, ökad kreativitet samt att det blir en attraktiv arbetsplats som lockar nya medarbetare samt att gamla vill stanna kvar.[138]

[137] http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=40
[138] Mlekov & Widell 2003:21

6. Slutsats

Vi kommer i detta avsnitt att sammanfatta de resultat som framkommit i vår analys och redogöra för våra slutsatser, för att därigenom uppfylla vårt syfte och besvara vår frågeställning. Uppsatsen avslutas med förslag på vidare forskning.

Uppsatsen avser svara på frågeställningen:

- *Kan Change Management användas för att förbättra mångfaldsarbete i ett företag och i så fall hur?*

Vi kan konstatera att Swedbanks syn på mångfaldsbegreppet och dess innebörd överensstämmer med den vedertagna definitionen av vad mångfald är. Detta menar vi är av vikt att utreda för att veta vart i förändringsprocessen mot ett framgångsrikt mångfaldsarbete företaget står. Om företaget inte hade haft någon definition av mångfaldsbegreppet, eller haft en bristfällig sådan, hade vägen till ett framgångsrikt mångfaldsarbete behövts startas i ett tidigare skede. Vi menar att företaget då hade behövt belysa och identifiera mångfaldsbegreppet, dess relevans och vilka möjligheter det erbjuder för dem. Vi har kunnat urskilja fyra drivkrafter till varför det är relevant för Swedbank att arbeta med mångfald. Vi menar att då det finns så pass många och tydliga incitament till att arbeta med mångfald, och då företaget själva insett detta, ter sig mångfaldsarbetet naturligt och förmodligen med litet motstånd. Utifrån att Swedbank har svar på frågorna *vad* mångfald är och *varför* det är betydelsefullt för dem så menar vi att Swedbanks kontor i Rosengård har kommit en bra bit på vägen i sitt mångfaldsarbete.

När det kommer till det praktiska arbetet har vi kommit fram till slutsatsen att Change Management kan användas för att förbättra mångfaldsarbetet på företag. Genom att använda sig av European Excellence model, som kan ses som en checklista, kan företaget få hjälp att identifiera inom vilka av områdena, (Leadership, People Management, Policy & Strategy, Processes, Partnership & Resources och Result) som mångfaldsarbetet sker samt vilka av dessa områden som stödjer mångfaldsarbetet och vilka som inte gör det.

Efter att ha granskat Swedbanks nuvarande mångfaldsarbetet har vi, med hjälp av European Excellence model, identifierat olika styrkor och förbättringsområden. Ledarskapet menar vi

kan ses som en styrka då Swedbank agerar som modellen förespråkar genom att ha en tydlig vision och ett ramverk som stödjer mångfaldsarbetet.

Inom området People Management kan vi konstatera att det finns förbättringsområden då mångfalsrelaterade problem, så som fördomar och missförstånd i form av kulturskillnader mellan medarbetare, förekommer. Vi anser att detta är en intressant infallsvinkel och ett problem som kan få stor betydelse för mångfaldsarbetets framgång då European Excellence model inte beaktar detta. Modellen förespråkar endast att företaget ska behandla sina medarbetare jämställt och rättvist men nämner inte något om hur de anställda sinsemellan ska behandla varandra. Vi menar att även om Swedbank behandlar sin personal så som modellen förespråkar så kommer de inte nå framgång fullt ut i mångfaldsarbetet förrän personalen behandlar varandra jämlikt.

När vi kommer till området som rör Swedbanks policy, strategi och processer för sitt mångfaldsarbete så kan vi konstatera att de på pappret har en välutvecklad strategi men saknar riktlinjer för det dagliga arbetet samt saknar utbildning inom mångfaldsområdet. Detta i kombination med att de anställdas syn på mångfald endast är kopplad till etnicitet vittnar om att mångfaldsarbetet är alltför dåligt kommunicerat internt. Utifrån detta drar vi slutsatsen att mångfaldsarbetet riskerar att försvagas då organisationens olika delar inte har en samlad syn och inte arbetar likartat.

Ytterligare ett problemområde som vi med hjälp av modellen har identifierat är inom området partnership och resources. Trots att banken försöker vårda relationen till sina kunder genom att tillgodose dessa med en mångfaldig personal är detta inte tillräckligt för ett framgångsrikt mångfaldsarbete vilket det enligt European Excellence model borde vara inom detta område. Vi menar att det även måste finnas en vilja från kundens sida att interagera i servicemötet. Att kunden inte är villig att gå banken tillmötes trots stor ansträngning och goda försök från deras sida menar vi är något som modellen inte kan styra över men är samtidigt inget den beaktar vilket vi menar är en brist.

Sammanfattningsvis kan vi, efter att ha använt oss av European Excellence model, konstatera att det finns många områden inom vilka Swedbank gör ett bra arbete som vi menar stärker och hjälper företaget förbättra sitt mångfaldsarbete. Modellen har också hjälpt oss identifiera de områden inom vilka det finns en tydlig utvecklingspotential och där arbetet idag inte har

någon positiv inverkan på mångfaldsarbetet. Utifrån de identifierade problemområdena drar vi slutsatsen att modellen skulle behöva lägga till ytterligare aspekter för att fungera fullt ut när det kommer till att nå ett framgångsrikt mångfaldsarbete. Dock gäller det nu för företaget att arbeta med dessa förbättringsområden för att omvandla dessa till styrkor och inte riskera att falla tillbaka till gamla mönster och rutiner, vilket i slutändan kan leda till minskad lönsamhet och försvagad konkurrens i dagens allt mer globala samhälle.

Vi anser att vi har uppfyllt vårt syfte med att undersöka och besvara vår frågeställning på ett tillfredställande sätt. Som förslag på vidare forskning tycker vi att det skulle var intressant att titta på hur European Excellence Model kan utvecklas och för att bättre anpassa till de problemområden som företag ställs inför när det kommer till Diversity Management, så att de i slutändan kan nå ett framgångsrikt resultat.

Källförteckning

Böcker

Ahltorp, Birgitta. (1998). *Rollmedvetet Ledarskap, om chefer och ledningsstilar i strategisk samverkan.* Malmö: Liber AB

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder.* Malmö: Liber

Carnall. Colin, A. (2007), *Managing Change in Organizations*, Fifth edition. Essex: Pearson Education Limited

Eriksson- Zetterquist, Ulla & Styhre, Alexander. (2007). *Organisering och intersektionalitet*. Malmö: Liber AB.

Gummesson,Evert. (2000). *Qualitative Methods in Management Research.* Second Edition. London: Sage Publications.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.* Lund: Studentlitteratur.

Kandola, Rajvinder & Fullerton, Johanna. (1998). *Diversity in Action*. Second edition. London: Institute of personnel and development.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur.

Mlekov, Katarina & Widell, Gill. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.

Roth, Ann-Katrine. (2004). *Mångfaldsboken. Från teori till praktik.* Stockholm: Nordstedts Juridik AB.

Senge, Peter. (2006). *Den femte disciplinen.* Stockholm: Thomason Fakta AB.
SOU 2007: 50. *Mångfald är framtiden*. Kommittén för samordning av Mångkulturåret 2006. Stockholm: Fritzes.

Trost, Jan. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Artiklar

Cao, Guangming; Clarke, Steve & Lehaney, Brian. (2003). *Diversity Management in Organizational Change: Towards a Systematic Framework.* Wiley InterScience.

Dahlgaard, Jens. J. & Dahlgaard – Park, Su Mi. (2007). *Excellence – 25 years evolution*. Journal of Management History. Vol. 13, nr. 4. Sid. 371- 393.

Dahlgaard-Park, Su Mi. (2006). *Learning from east to west and west to east.* The TQM Magazine. Vol. 18, nr. 3. Sid. 216- 237.

Goleman, Daniel. (2000). *Leadership that gets results.* Harvard Business Review. Vol. 78, nr. 2. Sid. 78- 90.

Friday, Earnest & Friday, Shawnta. S. (2003). *Managing diversity using a strategic planned change approach.* Journal of Management Development. Vol. 22, Nr. 10. Sid. 863-880.

Hendry, Chris. (1996). *Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory.* Human Relations. Vol. 49, nr. 5. Sid. 621- 641.

Kets De Vries, Manfred. F.R & Balazs, Katharina. (1998). *Beyond the Quick Fix: The Psychodynamics of Organizational Transformation and Change.* European Management Journal Vol. 16, No. 5, pp. 611-622.

Elektroniska källor

Svenska Akademins Ordbok, http://g3.spraakdata.gu.se/saob/, 2008-04-01

www.swedbank.se 2008-04-13

www.malmo.se 2008-04-20

www.mangfald.com, 2008-04-01

www.malmo.se/download/18.73e3317a1116a50e994800011294/pdf0707februari.pdf, 2008-05-09

http://gwentprobation.gov.uk/about/about_eem.html 2008-05-06

www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35 2008-05-06

www.efqm.org/Default.aspx?tabid=40 2008-05-06

www.efqm.org/Default.aspx?tabid=37 2008-05-06

Muntliga källor

Intervju med kontorschefen 2008-04-16 kl. 09.00

Intervju med banksäljare 2008-04-16 kl. 10.30

Intervju med kundtjänstmedarbetare 2008-04-18 kl. 09.00

Telefonintervju med rörelseområdeschefen 2008-04-30 kl. 11.00

Bilaga

Intervjufrågor till Rörelseområdeschef

1. Kön:
2. Anställningstid:
3. Befattning:
4. Vad innebär mångfald för dig?
5. Varför anser du att mångfaldsarbete är nödvändigt?
6. Vad är fördelarna med att arbeta med mångfald? Och vilka resultat har detta gett?
7. Hur arbetar Swedbank för att implementera mångfaldsarbetet på de olika kontoren?
8. Vad ser du som svårast när det gäller mångfaldsarbetet?
9. Vad skulle underlätta mångfaldsarbete?
10. Vad gör du som Rörelsechef för att se till att mångfaldsarbetet lever vidare på kontoren och i organisationen?
11. Hur motiverar Swedbank anställda till att arbeta med mångfald?
12. Tycker du att Swedbank tydligt förklarar varför det är viktigt och nödvändigt med mångfaldsarbetet för de anställda?
13. Finns det tillgång till utbildningar och uppföljning av mångfaldsarbetet?
14. Hur ser du på mångfaldsarbetets kortsiktiga och långsiktiga effekter?
15. Varför tror du att just Swedbanks Rosengårdskontor har lyckats med sitt mångfalsarbete?
16. Vad gör Swedbank för att kontinuerligt uppdatera med nya aspekter i mångfaldsarbetet?

Intervjufrågor till Kontorschef

1. Ålder:
2. Kön:
3. Anställningstid:
4. Befattning:
5. Vad innebär mångfald för dig?
6. Varför anser du att mångfaldsarbete är nödvändigt?
7. Vad är fördelarna med att arbeta med mångfald? Och vilka resultat har detta gett?
8. Hur arbetar du för att implementera mångfaldsarbetet på detta kontor?
9. När du rekryterar ny personal vad tar du hänsyn till då?
10. Vad anser du som kontorschef är svårast när det gäller mångfaldsarbetet?

11. Vad skulle underlätta mångfaldsarbete?
12. Vad gör du som kontorschef för att se till att mångfaldsarbetet lever vidare på kontoret och i organisationen?
13. Hur motiverar du dina anställda till att arbeta med mångfald?
14. Tycker du att Swedbank tydligt förklarar varför det är viktigt och nödvändigt med mångfaldsarbetet för de anställda?
15. Finns det tillgång till utbildningar och uppföljning av mångfaldsarbetet enligt dig?
16. Hur skulle du beskriva din ledarskapsstil?
17. Hur ser du på mångfaldsarbetets kortsiktiga och långsiktiga effekter?
18. Varför tror du att just Swedbanks rosengårdskontor har lyckats med sitt mångfalsarbete?
19. Vad gör ni för att kontinuerligt hålla er uppdaterade med nya aspekter i mångfaldsarbetet?

Intervjufrågor till Personal

1. Ålder:
2. Kön:
3. Anställningstid:
4. Befattning:
5. Vad innebär mångfald för dig?
6. Varför anser du att mångfaldsarbete är nödvändigt?
7. Vad är fördelarna med att arbeta med mångfald? Och vilka resultat har detta gett?
8. Hur upplever du att ni arbetar för att implementera mångfaldsarbetet på detta kontor?
9. Vad ser du som svårast när det gäller mångfaldsarbetet?
10. Vad skulle underlätta ditt mångfaldsarbete?
11. Vad gör du som anställd för att se till att mångfaldsarbetet lever vidare på kontoret och i organisationen?
12. Hur motiverad är du till att arbeta med mångfald och varför då?
13. Tycker du att Swedbank tydligt har fått dig att förstår varför Swedbank tycker att det är viktigt och nödvändigt med mångfaldsarbetet?
14. Finns det tillgång till nya utbildningar och uppföljning av mångfaldsarbetet enligt dig?
15. Hur upplever du samarbetet mellan medarbetare på kontoret?
16. Varför tror du att just Swedbanks Rosengårdskontor har lyckats med sitt mångfaldsarbete?