



Institutionen för Service Management

MÅNGFALD PÅ FÖRETAG

– nödvändigt ont eller en förutsättning för lönsamhet –

FÖRFATTARE:

Poopak Afshari
Nina Kohi
Farnoosh Valliollahi

HANDLEDARE:

Lars Nordgren och Johan Hultman

C - uppsats

Vt 2006

SAMMANFATTNING

- Titel:** Mångfald på företag - nödvändigt ont eller en förutsättning för lönsamhet.
- Författare:** Poopak, Afshari, Nina, Kohi och Farnoosh, Valliallahi
- Handledare:** Lars Nordgren och Johan Hultman
- Problemformulering:** Vi har identifierat ett existerande forsknings- och kunskapsgap gällande sambandet mellan mångfald i personalsammansättningen på företag och ekonomisk lönsamhet. Idag antar och påstår man inom den akademiska världen att sambandet är positivt, men man har inte belyst eller undersökt det ekonomiska utfallet tillräckligt mycket. Således saknas tillräckligt empiriskt stöd som kan rättfärdiga antagelserna. Vi har därför i denna studie haft som ambition att försöka bidra till att med hjälp av litteratur- och empiristudier fylla detta gap. Denna kunskap är särskilt viktigt och intressant för vinstdrivande företag, då dessa alltmer befinner sig i en mer och mer globaliserad och multikulturell omvärldsmiljö som de är beroende av.
- Syfte:** Syftet med vår studie är att öka kunskapen om hur mångfald i företagets humankapital påverkar företag utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Ambitionen är att kartlägga hur sambandet mellan mångfald och lönsamhet ser ut, samt om ett positivt samband mellan mångfald på företag och ekonomisk lönsamhet kan påvisas.
- Frågeställningar:** Hur ser sambandet ut mellan mångfald och lönsamhet? Krävs det specifika förutsättningar för att få ett lönsamt mångfaldsarbete? Kan man mäta eller se det ekonomiska utfallet knuten till en mångfaldssatsning
- Metod:** En kombination av teoretiska och empiriska studier, där det empiriska materialet utgår ifrån en kvalitativ undersökningsmetod som grundar sig i två fallföretag, E.ON samt Swedbank.

Nyckelord:

Mångfald; kultur; servicemötet; kundrelation; globalisering;
lönsamhet; effektivitet.

ÖVERSIKT	
1 INLEDANDE DEL.....	
1.1 Presentation av problemområdet	
1.2 Syfte och frågeställning	
1.3 Teoretisk referensram och avgränsning	
1.4 Begreppet mångfald.....	
1.5 Mångfaldsbegreppet utifrån diskrimineringslagstiftningen	
2 METOD	
2.1 Hur kommer teorin och empirin in i bilden?	
2.2 Undersökningens profil	
2.3 Undersökningens uppläggning samt insamling och tolkning av information	
2.4 Intervjumanualen	
2.5 Urval av undersökningsenheter	
3 TEORIN I ETT UTVIDGAT PERSPEKTIV	
3.1 Kulturbegreppet utifrån ett olikhetsparadigm	
3.1.1 Kulturbegreppet	
3.1.2 Kulturellt bunden kommunikationsstil	
3.1.3 Kulturens roll i den interkulturella marknaden.....	
3.1.4 Kulturens roll i servicemötet	
3.2 Drivkrafter bakom det ökade behovet av ett mångfaldsperspektiv.....	
3.2.1 Globalisering som drivkraft	
3.2.2 Demografi som drivkraft	
3.2.3 Lönsamhet och ekonomisk tillväxt som drivkraft.....	
3.3 Mångfald utifrån ett lönsamhetssperspektiv	
3.3.1 Lönsamhetsbegreppet	
3.3.2 Prestationsmätning.....	
3.3.3 Betydelsen av att kunna mäta mångfaldens effekter	
3.3.4 Mångfald – blir lönsam om den hanteras på rätt sätt.....	
3.3.5 Svårigheter och fallgropar med mångfald – ett särskilt dilemma	
3.3.6 Mångfaldsarbete – ett strategiskt verktyg ...	
4 AVHANDLANDE DEL	
4.1 Analys.....	
4.1.1 Kulturell anpassning – en nödvändighet för affärsframgång	

4.1.2	Kommunikationssvårigheter leder till in-.... effektivitet och förlorade affärer
4.1.3	Mångfaldig personal – ett sätt att matcha.... mångfaldiga kunder
4.1.4	Skillnader i produktutbud – avgör graden .. av mångfaldsbehovet?
4.1.5	Mångfald utifrån ett lönsamhetsperspektiv
4.1.6	”Mångfaldssatsningen måste visa en
	affärsmässig nytta”
4.1.7	Individuella och organisatoriska fördelar....
4.1.8	Dilemman bakom triumfer
4.1.9	Mångfald ett strategiskt verktyg.....
4.1.10	Se förbi rekryteringen
4.1.11	Ledningens stöd och engagemang

5 AVSLUTANDE DEL

5.1	Slutsatser och diskussion
5.2	Summering.....
5.3	Reflektioner över arbetsprocess samt förslag till
	framtida forskning

6 KÄLLFÖRTECKNING

6.1	Böcker
6.2	Artiklar och rapporter.....
6.3	Elektroniska källor
6.4	Internetdatabaser.....
6.5	Muntliga källor.....

7 BILAGOR.....

7.1	Presentations av studiens valda företag
7.2	Intervjumall E.ON
7.3	Intervjumall Swedbank – Fares samt Cedemar

KAPITEL 1 – INLEDANDE DEL

I det inledande avsnittet ämnar vi att redogöra bakgrunden till den vetenskapliga problematik vi har valt att undersöka samt ge en introduktion till det valda uppsatsämnet. Vi skriver bland annat att rörelsen för mångfald beskrivs, både inom samhällsdebatten som i den akademiska litteraturen, närmast som en managementfilosofi med syftet att göra företagen mer konkurrenskraftiga. Vi skriver vidare att det har gjorts få vetenskapliga försök för att förstå vad mångfald verkligen genererar och hur den möjligtvis kan påverka organisatoriska förändringar. För att överkomma denna forskningslucka behöver mångfald således relateras till fler organisatoriska prestationer i fältstudier än vad som gjorts hittills. I avsnittet ”syfte och frågeställning” specificerar vi uppsatsens fokusområde. Därefter följer en kort beskrivning av uppsatsens teoretiska ram och avgränsning. I det efterföljande avsnittet beskriver och definierar vi begreppet *mångfald* och klargör dess tillämpningssyfte i studien. Kapitlet avslutas med en redogörelse för mångfaldsbegreppet utifrån diskrimineringslagstiftningen.

KAPITEL 2 - METOD

I det följande kapitlet ges en beskrivning av hur vi har gått till väga med arbetet och vår studie: avsnitten behandlar *hur teorin och empirin kommer in i bilden, undersökningens profil, undersökningens uppläggning samt insamling och tolkning av information, intervjumanualen samt urval av undersökningsenheter.*

KAPITEL 3 – TEORIN I ETT UTVIDGAT PERSPEKTIV

I detta kapitel presenteras de relevanta teorier, tidigare forskning och annat publicerat material som vi grundar arbetet på. Syftet är att utveckla en teoretisk förståelse för problemområdet. Avsnitten behandlar huvudsakliga områden så som *kulturbegreppet utifrån ett olikhetsparadigm, kulturellt bunden kommunikationsstil, kulturens roll i den interkulturella marknaden, kulturens roll i servicemötet, drivkrafter bakom det ökade behovet av ett mångfaldsperspektiv, mångfald utifrån ett lönsamhetsperspektiv, lönsamhetsbegreppet, prestationsmätning, betydelsen av att kunna mäta mångfaldens effekter, hur mångfald kan hanteras för att bli lönsam, svårigheter och fallgropar med mångfald, samt strategi som verktyg.*

KAPITEL 4 – AVHANDLANDE DEL

I analysavsnittet knyter vi samman teorier, tidigare forskning och publicerat material med det empiriskt insamlade materialet genom att tolka och reflektera kring resultaten av undersökningen.

Syftet är att försöka besvara vår frågeställning utifrån vårt empiriska material och med hjälp av teorin.

KAPITEL 5 – AVSLUTANDE DEL

Det avslutande kapitlet börjar med en kort återblick av studiens syfte. Därefter presenterar vi de slutsatser som framkommit utifrån resultatet tidigare i uppsatsen, för att sedan föra en diskussion och göra mer övergripande tolkningar kring vilken betydelse våra slutsatser har för teori och praktik i ett vidare sammanhang. Avslutningsvis reflekterar vi kring vår studie och arbetsprocess och ger förslag till framtida undersökningar inom det ekonomiska mångfaldsperspektivet.

KAPITEL 6 - KÄLLFÖRTECKNING

Sammanställning av uppsatsens använda källor.

KAPITEL 7 - BILAGOR

Sammanställning av relevanta bilagor.

1. INLEDANDE DEL

1.1 Presentation av problemområdet

”Mångfald i arbetslivet – en förutsättning för framgångsrika affärer”¹.

Diskussionerna kring mångfald är inget nytt. Tidigare har mångfaldsdebatten fokuserats kring lagliga, moraliska och sociala aspekter. Trots detta är mångfald ett begrepp som först under 1990-talet fått ökad uppmärksamhet, inte minst på grund av att Sverige genomgått en förändring av befolkningssammansättningen och som förväntas stå inför stora strukturella förändringar i framtiden. Ökat antal människor med utländsk bakgrund och en åldrande befolkning har satt fokus på mångfaldsbegreppet². Denna utveckling har medfört att forskare, företag och organisationer på senare tid har riktat uppmärksamheten åt mångfald utifrån det affärsmässiga och ekonomiska perspektivet, snarare än utifrån sociala, moraliska och etiska aspekter. Rörelsen för mångfald beskrivs, både inom samhällsdebatten som i den akademiska litteraturen, närmast som en managementfilosofi med syftet att göra företagen mer konkurrenskraftiga. Det centrala intresset har varit att titta på om mångfald i arbetskraften skapar konkurrensfördelar och om det är möjligt att visa på att det finns en avkastning på mångfaldssatsningen³.

Enligt Svenskt Näringsliv är den avgörande framgångsfaktorn för näringsidkare i 2000-talets ekonomi den personella kompetensen, och de företag som lyckas att rekrytera och utveckla människor med olika och kompletterande kompetens blir framgångsrika i 2000-talets ekonomi⁴. Detta anses inte enbart bero på internationaliseringen och globaliseringen och dess krav på kulturell kompetens, utan även på att Sverige har genomgått och genomgår demografiska förändringar. Enligt Roth kommer var femte person att vara 65 år eller äldre och 27 procent kommer att ha utländsk bakgrund år 2015. Barnafödandet är lågt och befolkningstillväxten har minskat, vilket innebär åldrande befolkning. Om några år kommer stora årskullar börja gå i pension vilket innebär att allt färre kommer att behöva försörja allt fler.⁵ Samtidigt visar forskning att diskriminering förekommer ofta på den svenska arbetsmarknaden⁶. Frågan Roth ställer sig i detta sammanhang är om arbetsmarknaden har råd att avstå kompetens på grund av exempelvis ålder, kön och utländsk bakgrund?

1 Johnson, Svensk Näringsliv

2 Roth, 2004

3 Meurling, 2004 samt Abrahamsson & Fürth, 1999

4 Johnson, Svensk Näringsliv

5 Roth, 2004:9:11 samt www.mangfald.com

6 Roth, 2004

Mångfaldsorientering på företag handlar, enligt Löfgren⁷, om att tillvarata och utveckla mångfalden bland företagets anställda och att bättre anpassa sig till mångfalden ute hos kunder och i omvärld. Löfgren nämner framförallt tre anledningar till varför företag och organisationer bör arbeta med mångfaldsorientering. Det handlar för det första om att skapa förutsättningar för bättre kompetensförsörjning, framförallt för att matcha den kompetens som företaget behöver i framtiden. Kundtillfredsställelse är ett annat starkt skäl till att vara mångfaldsorienterad, särskilt på grund av att hemmamarknaden i takt med internationaliseringen och globaliseringen blir mer mångfacetterad och heterogen, vilket ställer krav på språk- och kulturkompetens. För att lättare anpassa produkter och tjänster till kunder till en mångfaldig marknad och därmed bättre tillfredsställa dessa blir det därför viktigt att ha en personalstyrka som speglar omvärlden. Den tredje anledningen som nämns är att ökad mångfald enligt många studier och undersökningar leder till ökad kreativitet och till en bättre förmåga att hitta nya lösningar. Detta är särskilt viktigt då företag alltmer verkar i en snabbt föränderlig omvärld, vilket ställer krav på förmågan att snabbt kunna anpassa sig till dessa förändringar.⁸

Trots dessa nämnda fördelar har inte alla företag och organisationer funnit att en mångfaldig arbetsstyrka leder till en förbättrad affärsframgång. I detta ligger bland annat argument som att mångfald bidrar till mer skada än nytta, framförallt genom att svårigheter och problem i interkulturell kommunikation och arbetsklimat leder till högre personalomsättning⁹.

Idag finns det ett någorlunda omfattande, främst nordamerikanskt, forskningsmaterial om mångfaldens betydelse för verksamheter. Resultaten varierar dock från att mångfalden saknar betydelse för organisationens effektivitet till att den har en central roll för företagets överlevnad.¹⁰

I mångfaldsdebatten har de forskare som varit kritiska menat att lönsamhetsperspektivet har varit tongivande i diskussionen om mångfaldens fördelar, och att det inte finns entydiga forskningsresultat som konkret kan visa att mångfaldsarbetet påverkar företagets prestation och lönsamhet positivt.¹¹ Exempelvis har Singh et al betonat att *".../there has been little proof of a link between the implementation of diversity and the company profitability"*¹². Vidare menar Prasad et al att det har gjorts få vetenskapliga försök för att förstå vad mångfald verkligen genererar och hur den möjligtvis kan påverka organisatoriska förändringar.¹³ Mångfald på arbetsplatser kvarstår därför enligt Prasad et al som en påtagligt underanalyserad och underteoretiserad fenomen i ledningslitteraturen.¹⁴

Ett antal forskare, bland annat Kirchmeyer, McLellan, Cox, Finley-Nickelson, Tung samt Taylor, menar att mycket av den publicerade litteraturen om fördelarna med mångfald på arbetsplats i

7 Konsult med mångfaldsorientering i arbetslivet och koordinator för FAIR

8 www.diversity.se samt Johnson, Svenskt näringsliv

9 Anderson & Metcalf, 2003; Singh et al, 2002b Se: Meurling, 2004

10 Mlekov & Widell, 2003 samt Abrahamsson & Fürth, 1999

11 www.integrationsverket.se

12 Singh et al 2002b:18

13 Prasad et al, 1997

14 Prasad, 1997

dagsläget antingen har varit teoretiska eller så har resultaten av studierna baserats på laboratoriska eller experimentella koncept. Då dessa är utformade under kontrollerade former tenderar resultaten därför att sakna trovärdighet eller realism i verkligheten¹⁵ Samma diskussion för Wrench, där han skriver att många forskare hävdar att många av de studier som genomförts för att stödja antagelserna om mångfaldens fördelar har genomförts under laboratoriska förhållanden. Wrench skriver: "Laboratory studies neglect the variable of time, and research in short-lived groups is not a strong foundation for judging the effects of diversity in a real organization."¹⁶ För att överkomma denna empiriska lucka behöver mångfald således relateras till fler organisatoriska prestationer i fältstudier än vad som gjorts hittills. Roth markerar bland annat att mer forskning behövs inom området¹⁷.

I en värld som alltmer karakteriseras av konkurrens, och där resultatriktning alltmer står i fokus, blir det samtidigt viktigt att visa resultat av olika satsningar och projekt¹⁸. I sin slutsats i rapporten "*Diversity as a business opportunity*" skriver Meurling "*Providing the business with useful figures, will be more and more important because even if the ethical case stands up... it is the economic case that will win the argument*"¹⁹.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med vår studie är att öka kunskapen om hur mångfald i företagets humankapital påverkar företag utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Ambitionen är att kartlägga hur sambandet mellan mångfald och lönsamhet ser ut, samt om ett positivt samband mellan mångfald på företag och ekonomisk lönsamhet kan påvisas. För att uppnå syftet med vår studie har vi genomfört en fallstudie av två företag, E.ON och Swedbank. Genom att undersöka fallet, E:ON respektive Swedbank:s mångfaldsarbete, hoppas vi kunna öka förståelsen för företagens mångfald i humankapitalet och dess ekonomiska effekter. De frågeställningar som kommer att behandlas i denna uppsats är följande:

1. Hur ser sambandet ut mellan mångfald och lönsamhet? Krävs det specifika förutsättningar för att få ett lönsamt mångfaldsarbete?
2. Kan man mäta eller se det ekonomiska utfallet knuten till en mångfaldssatsning

1.3 Teoretisk referensram och avgränsning

15 Kirchmeyer and McLellan, 1991; Cox and Finley-Nickelson, 1991; Cox, 1993; Tung, 1993; Taylor, 1995 se: Ng & Tung, 1998

16 Wrench, 2005

17 Roth, 2004

18 Meurling, 2006

19 Ross and Schneider, 1992 se Meurling, 2004:32

Mångfald är, som vi kommer att redogöra närmare för nedan, ett begrepp som har olika innebörd beroende på vilken kontext begreppet används i. I denna uppsats har vi valt att avgränsa begreppets tolknings- och användningsområden genom att behandla mångfaldsbegreppet utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv. Därmed har vi valt att utesluta etiska-, moraliska- och legala aspekter som i praktiken kan sägas utgöra mer eller mindre skäl till mångfaldssatsningar på företag och organisationer. Vi är medvetna om att dessa aspekter påverkar mångfaldsarbetet inom företag, men då vi väljer att studera intresset för mångfald på företag ur ett ekonomiskt perspektiv utelämnar vi därför dessa aspekter.

I uppsatsen behandlar vi företag som vinstdrivande aktörer, vars syfte är att skapa ekonomiskt överskott åt ägarna. Vi ser även på företag som beroende av sin omvärld, och eventuella anpassningar till omvärldsförändringar ses som en förutsättning för överlevnad²⁰. Ett centralt omvärldsperspektiv som studien begränsar sig inom är konsumentperspektivet, då detta påverkar företagets utbud och därmed deras verksamhet och lönsamhet. En annan grundläggande uppfattning i denna uppsats är vidare att marknaden betraktas som mångfaldig, det vill säga att den består av olika grupper eller segment med skilda behov, önskemål och krav, vilket skapar olika konsumtionsmönster.

1.4 Begreppet mångfald

Mångfald har flera olika betydelser beroende på vilken kontext den används i. Inom biologin och samhällsvetenskapen står mångfald för representationen av många olika grupper²¹. Enligt Svenska akademins ordlista avser mångfald "förhållandet att något består av flera skilda enheter" samt "förhållandet att vara varierande"²². Den engelska motsvarigheten till mångfald - diversity - betyder "olikheter" och en allmän definition av begreppet utgår ifrån *olikheter*²³.

Man kan säga att diskussionen om mångfald i samhällsdebatten och i den akademiska världen i grunden utgår ifrån föreställningen om att olikheter förekommer. Mångfaldsdebatten handlar således i grunden om en ideologisk konstruktion som utgår ifrån att olikheter essentialiseras, där olikheter uppfattas som fasta och fördefinierade. Det handlar om ett synsätt som utgår ifrån att olikheter mellan människor utgör både premiss och utgångspunkt för interaktioner och relationer, och för strukturer, processer och positioner i samhället.²⁴

20 Ax, Johansson & Kullén, 2002:37:41

21 www.wikipedia.se

22 SAOB

23 Roth, 2004

24 de los Reyes, 2001: 175:183-87

Begreppet mångfald utgår i denna uppsats utifrån denna vanliga föreställning, det vill säga de *olikheter* som mångfald representerar eller ger upphov till. Denna uppsats behandlar vidare begreppet mångfald och mångfaldsarbete utifrån ett internt och ett externt perspektiv. Mer precist kan det sägas utifrån arbetskraften och konsumentmarknaden.

Det interna mångfaldsperspektivet kan sägas handla om mångfalden bland de anställda och om hur deras olikheter påverkar företaget²⁵. Det finns ingen enhetlig definition av mångfald i arbetslivet. När mångfald i arbetskraften nämns brukar det syfta på olikheter när det gäller kön, ålder, etnisk/kulturell bakgrund, social tillhörighet, funktionshinder, sexuell läggning, familjeförhållanden, utbildning och så vidare.²⁶ I praktiken sätter många svenska företag och organisationer dock likhetstecken mellan mångfald och etnisk mångfald, det vill säga i praktiken begränsas begreppet till etnicitet och utländsk bakgrund²⁷. Mångfaldsbegreppet kan även tolkas utifrån den svenska och EG-rättsliga diskrimineringslagstiftningen inom arbetslivet, vilka utgår ifrån begreppen kön, ålder, etnisk tillhörighet, religion, trosuppfattning, funktionshinder och sexuell läggning²⁸. Mångfald kan med andra ordval sägas vara en representation av olikheter i kompetens, så som kunskap, erfarenheter, färdigheter, drivkraft, attityder och värderingar i företagets humankapital²⁹. Humankapitalet kan definieras som: ”*The employees are a source of the information which most organisations need to gain or increase competitive advantage.*”³⁰ I Ax, Johansson & Kullvén innebär humankapitalet medarbetarnas ”*individuella förmåga, kunskap, skicklighet, erfarenhet, motivation, kreativitet och innovationsförmåga*”³¹.

Det externa mångfaldsperspektivet utgår ifrån mångfalden bland företagets intressenter och deras preferenser. Framförallt utgår perspektivet ifrån konsumentmarknaden och om mångfalden av utbud och efterfrågan. För att identifiera konsumenters behov, önskemål och krav – både befintliga som nya – anses en förutsättning vara att företaget ser på sin marknad ur ett mångfaldsperspektiv. Viktiga frågor är hur mångfalden bland intressenterna påverkar företaget och om mångfaldsperspektivet beaktas. Analyser av framförallt kundkretsen syftar till att anpassa företagets produkter och tjänster efter en mångfaldig kundbas.³²

1.5 Mångfaldsbegreppet utifrån diskrimineringslagstiftningen

25 Mlekov & Widell, 2003

26 www.mangfald.se

27 Roth, 2004:11 samt www.mangfald.se

28 Roth, 2004:9:11

29 jmf: Johnson, Svensk Näringsliv

30 jmf: Meurling, 2004:9

31 Ax, Johansson & Kullvén, 2002:686

32 Mlekov & Widell, 2003

Mångfaldsbegreppet kan tolkas utifrån den svenska diskrimineringslagstiftningen, vilka utgår ifrån begreppen kön, etnisk tillhörighet, religion, trosuppfattning, funktionshinder och sexuell läggning³³. I praktiken ingår även ålder i mångfaldsbegreppet³⁴. Dessa ”grupper” har med andra ord identifierats som mer utsatta på arbetsmarknaden än andra, och därmed skyddas med hjälp av diskrimineringslagstiftningen.

Lagen (2005:480) om förbud mot diskriminering har till ändamål att motverka diskriminering som har sambandet med någon av diskrimineringsgrunderna kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning eller funktionshinder (www.immi.se samt Roth, 2004:9:11). Diskriminering definieras inom juridiken som ”olikartad behandling av vad som borde behandlas likartat”³⁵. Med diskriminering avses ett *missgynnande, en negativ effekt, som har ett samband med en diskrimineringsgrund* (Roth, 2004:87).

Den svenska diskrimineringslagstiftningen i arbetslivet består i dag av följande lagar³⁶:

- Jämställdhetslagen (1991:433) – JämL
- Lagen (1999:130) om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning – EtnL
- Lagen (1999:132) om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av funktionshinder – FunkL
- Lagen (1999:133) om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av sexuell läggning – SexL
- Lagen (1999:132) om förbud mot diskriminering av deltidsarbetande arbetstagare och arbetstagare med tidsbegränsad anställning (2002:293) – Deltid/visstidL

Roth poängterar att en skillnad mellan ovan lagar är att JämL och EtnL, förutom förbud mot diskriminering, har ett krav på att arbetsgivare ska vidta *aktiva åtgärder*, vilket innebär att arbetsgivare ska bedriva ett *målinriktat arbete*. Detta innebär med andra ord att det endast är JämL och EtnL som omfattas av aktiva åtgärder och kravet på ett målinriktat arbete. Av JämL:s och EtnL:s inledande paragrafer framgår det vidare att ändamålet med lagarna är att *främja* jämställdhet i arbetslivet respektive främja lika rättigheter och möjligheter oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. SexL:s och FunkL:s ändamål beskrivs istället som att *motverka* förekomsten av diskriminering i arbetslivet.³⁷ Vidare har arbetsgivare med *tio anställda* eller fler har sedan år 1992 enligt JämL en skyldighet att *årligen upprätta en jämställdhetsplan*. Ett

33 Roth, 2004:9:11

34 Roth 2004:11

35 Roth 2004:12

36 www.immi.se samt Roth, 2004:63

37 Roth, 2004:63:66:68

motsvarande uttryckligt krav på plan finns inte enligt EtnL utan begränsas till en formulering att arbetet ska bedrivas målinriktat. DO har dock tolkat kravet på målinriktat arbete som att en plan ska upprättas. Juridiskt sett är denna tolkning tveksam³⁸.

Roth skriver att det idag finns behov av att förenkla lagstiftningen och stärka respektive diskrimineringslagstiftningen i relation till varandra³⁹.

2. METOD

Metodkunskap är inte bara ett hjälpmedel för den kritiska forskaren utan också för den kritiska läsaren av vetenskapliga uppsatser⁴⁰.

2.1 Hur kommer teorin och empirin in i bilden?

Vi har identifierat ett existerande forsknings- och kunskapsgap gällande sambandet mellan mångfald i arbetskraften på företag och ekonomisk lönsamhet. Rörelsen för mångfald beskrivs, både inom samhällsdebatten som i den akademiska litteraturen, närmast som en managementfilosofi med syftet att göra företagen mer konkurrenskraftiga. Enligt många forskare har det dock gjorts få vetenskapliga försök för att förstå vad mångfald verkligen genererar och hur den möjligtvis kan påverka organisatoriska förändringar. För att överkomma denna forskningslucka behöver mångfald således relateras till fler organisatoriska prestationer i fältstudier än vad som gjorts hittills. Vi har därför i denna studie haft som ambition att försöka, med hjälp av både litteratur- och empiristudier, bidra till att fylla detta gap och utveckla teorin kring sambandet mellan mångfald i arbetskraften och lönsamhet.

Det är dock inte alla teorier som är empiriskt prövbara. Ofta finns det inom samhällsvetenskapliga områden en klyfta mellan utvecklade teorier och empiriska undersökningar, något som vi inte minst identifierat inom uppsatsens problemområde. Det är inte säkert att vi kan överbrygga denna klyfta, framförallt på grund av att samhällsliga förhållanden är komplexa⁴¹. Men ju fler studier som görs desto mer insikt kan vi få om problemområdet.

Utgångspunkten i denna uppsats har varit att bearbeta sekundärdata i form av befintlig forskning och annat publicerat material som varit relevanta för syftet och våra frågeställningar. För att öka studiens tillförlitlighet har vi försökt i den mån det går att inkludera sekundärdata vars budskap återkommer kontinuerligt i de olika av varandra oberoende källorna. Vi har vidare försökt så långt som det går att använda oss av primärkällor, men andrahandskällor existerar. En annan iakttagelse

³⁸ Roth, 2004:68

³⁹ Roth, 2004

⁴⁰ jmf: Holme & Solvang, 2000:12

⁴¹ jmf: Holme & Solvang, 2000:50

som gjordes under studien var att större delen av samhällsdebatten och det webbaserade informationen och diskussionen om mångfald utgår ifrån en positiv framställning av mångfaldens effekter. Fördelarna med mångfald har även lovprisats inom den akademiska litteraturen. För att skapa en mer balanserad diskussion om mångfald har vi således varit noga med att innefatta teorier, forskare och författare som riktar uppmärksamheten på de besvärliga och mer problematiska aspekterna av mångfald.

För att ytterligare utveckla en förståelse för problemområdet har vi vidare genomfört en empirisk studie och därmed samlat in primärdata. En fallstudie av två företag, E.ON och Swedbank har genomförts för att samla in primärdata. Genom att undersöka fallet, E:ON:s respektive Swedbank:s mångfaldsarbete, har vi hoppats på att kunna öka förståelsen för företeelsen mångfald i humankapitalet och dess ekonomiska effekter.

Den metodiska angreppssätt vi valde för att utveckla teorin kring sambandet mellan mångfald i arbetskraften och lönsamhet har varit genom en kombinerad av deduktiv och induktiv metod, eller med andra ord genom bevisandets respektive upptäckts väg⁴². Enligt Holme och Solvang är det ofta i en kombination mellan dessa två teoretiska angreppssätt som ny och spännande kunskap uppstår⁴³. Kombinationen innebär att vi i vår studie har utgått ifrån dels det etablerade teoretiska synsättet om mångfald och lönsamhet samt den empiriska informationen för att utveckla teorin om mångfald i relation till lönsamhet. I båda fallen spelar den empiriska undersökningen stor roll.⁴⁴ Vi har i vårt försök att skapa mer förståelse för sambandet mellan mångfald och lönsamhet medvetet låtit den tidigare forskningen färga vår studie, framförallt genom att vi har försökt pröva det teoretiska antagandet att ”mångfald leder till bättre lönsamhet” med empirin. Det viktiga att komma ihåg är att man i en undersökningssituation ofta startar med ett redan utvecklat teoretiskt material, och den teoretiska förståelsen som forskare på detta sätt får styr således resten av undersökningen. Induktiva metodikens idé efterföljs således inte här i studien fullt ut då våra frågeställningar har formulerats innan vi började datainsamlingen. Detta innebär att den data som insamlats har mer eller mindre styrts respektive har kommit att tolkas utifrån den förförståelse som vi fått och de frågeställningar som vi velat vill ha svar på.⁴⁵ Detta menar vi dock har varit nödvändigt för att fokusera studien och erhålla den kunskap som vi är intresserade av. På detta sätt har vi således avgränsat oss till vad vi vill ha svar på och därmed bättre kunnat fokusera kunskapsinsamlingen. Vi har dock i den mån det går medvetet försökt att vara objektiva och ”teorilösa” i den empiriska undersökningen, det vill säga under datainsamlingen, för att undvika snedvriden datainsamling.⁴⁶

⁴² Holme & Solvang, 2000:51

⁴³ Holme & Solvang, 2000

⁴⁴ jmf: Holme & Solvang, 2000:51:57 samt Hartman, 2004:151

⁴⁵ jmf: Hartman, 2004:295 samt Holme & Solvang, 2000:58

⁴⁶ Hartman, 2004:279:292 samt Holme & Solvang, 2000:57

Vidare har vår analys påbörjats först när datainsamlandet har avslutats. Således har vi på detta sätt försökt att undvika att påverka de människor som vi intervjuar och observerar. Detta innebär vidare att vi på detta sätt har under datainsamlingen reserverat oss för svarsalternativ som kan komma att vara viktiga aspekter i kunskapssamlingen kring problemområdet.

2.2 Undersökningens profil

För att kunna uppnå målet med vår undersökning och kunna söka svar på våra frågor, som är av kvalitativ karaktär, har vi valt en kvalitativ ansats. I första hand berodde metodvalet på att studiens syfte och frågeställning, enligt vår föraning, var av komplex karaktär. Detta beror inte minst på att det existerar ett forsknings- och kunskapsgap gällande sambandet mellan mångfald i arbetskraften på företag och ekonomisk lönsamhet. Bristen på tillräcklig förkunskap medför att den kvalitativa ansatsen enligt oss blir mer lämplig här. Metoden avgör också vilka svar som är tänkbara, det vill säga metoden kräver entydighet och precision där forskaren vidare ska kunna känna igen och isolera orsaksfaktorerna.⁴⁷ I vår studie söker vi dock en förståelse för förhållanden som inte är lika självklart definierade, och vilket medför att det därmed inte kan kontrolleras i lika stor utsträckning som en kvantitativ undersökning kräver för att bli genomförbar.

Bristen på tillräcklig kunskap inom studiens problemområde kan bland annat sägas bero på att intresset för mångfald, särskilt inom företagsekonomin, är relativt nytt och att det därför saknas dels tillräcklig forskning som praktisk arbete inom området. En annan anledning som kan sägas ha bidragit till avsaknaden av tillräckligt klarläggande kunskap är att det inom samhällsvetenskapen är mycket sällan som en enda faktor helt och hållet kan förklara en viss företeelse. Den sociala verkligheten är med andra ord komplext⁴⁸.

2.3 Undersökningens uppläggning samt insamling och tolkning av information

Undersökningens planering i en kvalitativ undersökning karakteriseras av flexibilitet. Den präglas av mindre kontroll av forskarens sida och av en öppenhet för ny kunskap och ny förståelse. Detta har dock både positiva och negativa effekter. Genom att låta våra intervjusamtal och intervjumallar vara mindre formaliserade och öppna i strukturen fick vi på detta sätt ökade möjligheter till nya insikter och till en bättre och mer bredare förståelse för det problemkomplex vi valt att studera. Att använda sig av öppna frågor kan även sägas ha fördelen att intervjupersonen därmed får möjlighet att själv definiera frågan. På detta sätt minskar risken för ledande frågor som resulterar i att

⁴⁷ Holme & Solvang, 2000:14:34

⁴⁸ Holme & Solvang, 2000:24

värdefull information går förlorad. Ledande frågor och hjälpta svar är två vanliga felkällor och misstag bland intervjuare. En bra intervjuare skall bortse från sina egna föreställningar och förutfattade meningar och i varje intervju ta reda på vad intervjupersonen tycker och tänker. Genom att vi varit medvetna om dessa risker har vi fått större möjlighet till att undvika att påverka de människor som vi intervjuar, och våra informationskällor fick på detta sätt stor frihet att utforma sina egna uppfattningar avpassade efter sin egen situation.⁴⁹ För att få bästa möjliga förståelse och en så korrekt och riktig återgivning av vad som framkommit i studien har vi i redovisningen vidare använt oss av direkta citat som visar informatörens egna uttryckssätt, värderingar och perspektiv, vilket kan sägas skapa mer trovärdighet och giltighet för studien.⁵⁰

Diskussionen om informationens trovärdighet och giltighet är inte endast relaterat till hur informationen reproduceras, det vill säga hur datainsamlingen styrs av forskarens förförståelse, värderingar och tolkningar. Även informatören styr informationens pålitlighet och giltighet⁵¹. Ett särskilt dilemma som varit viktigt att hantera i studien är vetenskapen om att mångfaldsbegreppet är behäftad med moraliska, etiska och legala aspekter. Detta innebär att vår undersökning blir känslig för intervjupersonernas värdepremisser och således har det varit en nödvändighet att försöka tackla dessa subjektiva referensramar. En möjlig risk som vi varit tvungna att ta ställning till är hur vi kan undvika att informatören lämnar en alldeles för positiv utsago kring sambandet mellan lönsamhet och mångfald, just för att det kanske skulle vara det mest moraliskt och etiskt rätta att säga. Ett dilemma som vi varit nödvändiga att ta i beaktning är risken med att intervjupersonerna inte vill göra oss besvikna och därmed svarar på ett sätt som de tror tillfredsställer oss, exempelvis genom att säga att det finns ett positivt samband mellan lönsamhet och mångfald. Ett tillvägagångssätt för att minimera dessa risker har varit genom att uppmana intervjupersonerna att i den mån det går att basera sina upplysningar och uppfattningar på fakta när de besvarat frågor kring det ekonomiska sambandet. Ett annat sätt att minimera riskerna har varit genom att betona för den intervjuade att vi endast är ute efter den intervjuades åsikter, samt att uppträda som den intresserade lyssnaren och skapa ett ömsesidigt förtroende.⁵²

2.4 Intervjumanualen

Kvale menar att intervjuer som skall bli bra kräver sakkunskap både om ämnet som studeras samt om samspelet mellan människor⁵³. Med denna vetenskap valde vi att innan våra intervjuer läsa in oss på relevant litteratur och metodkunskap vilket sedan kom att leda till att vi fick en kunskapsgrund

⁴⁹ Larsen, 1979 i Holme & Solvang, 2000:82 samt May, 2001

⁵⁰ jmf: Holme & Solvang, 2000:93

⁵¹ Holme & Solvang, 2000:95

⁵² jmf: Holme & Solvang, 2000:98:106

⁵³ Kvale 1997:99

till det vidare arbetet. När det var dags för oss att på egen hand undersöka vårt syfte var vi inlästa och ansåg oss ha en övergripande kunskap kring det ämne som vi valt att behandla⁵⁴.

Vi förberedde oss inför intervjuerna genom att fastställa ett antal teman, relaterade till den teori och det syfte som vi valt att arbeta efter i vår uppsats⁵⁵. Dessa teman fungerade som ämnen som vi ville att intervjun skulle belysa och utifrån dem formulerade vi sedan ett antal frågeställningar. Detta bildade slutligen vår intervjuguide⁵⁶. Vi har således använt oss av en kvalitativ intervjumetod som enligt May kan benämnas som halvstrukturerad⁵⁷. Dessa har vi vidare försökt formulera på ett öppet sätt så att de skulle kunna ge utrymme för följdfrågor och vidare diskussioner under intervjuerna beroende på intervjupersonens situation, svar och tolkning av våra frågor⁵⁸. Den intervjumetod vi använt oss av kan vidare förklaras genom det sätt som Kvale beskriver den, han menar att en kvalitativ intervju bland annat kan karaktäriseras genom att vara "(...) varken strängt strukturerad med standardiserade frågor eller helt icke-styrande (...)". Han anser att den istället kan benämnas som fokuserad⁵⁹. Fördelarna med detta tillvägagångssätt är att det dels möjliggör att informatörernas egna åsikter kommer fram genom att vi möjliggör att de själva kan styra samtalet men strukturen möjliggör på detta sätt även att de områden och faktorer som vi anser vara viktiga täcks av samtalet.⁶⁰ Vi menar här att vi har fokuserat våra intervjuer genom att ett antal teman och frågor framställts, men att dessa inte varit helt strikta. Således har vi inte följt intervjumanualen till punkt och pricka. En del frågor kom att elimineras under specifika intervjuer medan andra kom att läggas till, vilket varit beroende på de olika intervjupersonernas verklighetssituation och sätt att tolka våra frågor och formulera sina svar.

2.5 Urval av undersökningsenheter

För att säkerställa att informationsinnehållet är stor i våra intervjuer har vi valt att välja intervjupersoner som vi antar har rikligt med kunskap om de områden som vi undersöker. Vi har således använt oss av en metod som kallas för respondentintervju, vilket enligt Holme och Solvang innebär att intervjua personer som själva är delaktiga i den företeelse som studeras. Detta innebär att använda sig av de intervjupersoner som anses vara mer medvetna om det problemområde som studeras. Ett problem med dessa intervjupersoner enligt Holme och Solvang är att de också kan förvränga informationen genom att snygga till och förbättra verkligheten. I ovan diskussion har vi nämnt att det finns en risk för att informatören lämnar en alldeles för positiv utsago kring

⁵⁴ jmf: Kvale 1997:92

⁵⁵ jmf: Kvale 1997:117

⁵⁶ se: Bilaga 1 samt Bilaga 2

⁵⁷ May, 2001

⁵⁸ jmf: May, 2001 samt se bilagor

⁵⁹ jmf: Kvale 1997:37

⁶⁰ Holme & Solvang, 2000:101

sambandet mellan lönsamhet och mångfald. Det viktiga är att vara medvetna om dessa risker och försöka hantera dessa.⁶¹

Eftersom syftet med studien är att studera sambandet mellan mångfald och lönsamhet förutsatte urvalet att våra informationskällor arbetar med mångfald. Strategin har grundat sig på att välja de företag som enligt media och allmänheten har en mer offensiv framtoning i sitt mångfaldsarbete⁶². På detta sätt har vi medvetet försökt att söka efter de ”extrema” fallen. De företag vi kontaktade blev Swedbank på Rosengård, Malmö samt E.ON, Malmö.

Även urvalet av intervjupersoner och deras medvetenhet kring mångfaldsområdet har varit viktigt för att anses som lämpliga för undersökningen. Ett krav som vi ställt på intervjupersonerna är att de är eller har varit insatta inom mångfaldsarbetet och därmed har en relativt god uppfattning kring hur mångfaldsarbetet har påverkat företaget, framförallt utifrån lönsamhetsaspekten. Våra primärdata har samlats in med hjälp av intervjuer med respondenterna:

1. Bassam Fares, kontorschef på Swedbank, Rosengård, Malmö.
2. Stefan Svensson, kundombudsman på E.ON, Malmö.
3. Patrik Cedemar, projektsamordnare för Swedbanks mångfaldsarbete. Stockholm.

3. TEORIN I ETT UTVIDGAT PERSPEKTIV

3.1 Kulturbegreppet utifrån ett olikhetsparadigm

Vi har valt att ta med teorier om kultur och interkulturell kommunikation eftersom detta antas vara en betydelsefull aspekt i förståelsen och hanteringen av mångfaldsperspektivet. Syftet är i sin tur att ställa begreppet kultur och potentiella kulturella skillnader i relation till verksamhets- och lönsamhetsaspekten, och därmed se vilka samband som förekommer och vad effekterna av detta blir.

3.1.1 Kulturbegreppet

Kulturbegreppet utgår ofta inom samhällsvetenskapen om föreställningen att kulturella olikheter eller skillnader förekommer mellan grupper och individer.⁶³ Kultur definieras exempelvis enligt Goodenough som: *”culture is a set of beliefs or standards, shared by a group of people, which help the individual*

⁶¹ Holme & Solvang, 2000:104

⁶² Se exempelvis www.sydsvenskan.se samt Fägerlind, 2002

⁶³ de los Reyes, 2001:77-8 samt www.wikipedia.se

decide what is, what can be, how to feel, what to do and how to go about doing it"⁶⁴. Inom marknadsföringssammanhang definieras och uppfattas ofta kultur som något avgränsat, identifierbart, homogeniserat och statiskt, till exempel att kulturella gränser likställs med nationella gränser och därmed bildar ett homogent marknadssegment⁶⁵.

En kritik som brukar föras emot kulturbegreppet är att uppfattningar om kultur ofta tenderar att vara ytlig och stereotypiserad⁶⁶. Även om existensen av kulturella skillnader är erkänd av merparten akademiker, är kultur dock ett komplext fenomen och begrepp, och det är inte alltid lätt att avgränsa och definiera det. Kultur stämmer exempelvis inte alltid överens med nationer, utan mer med till exempel språkliga, etniska och religiösa faktorer⁶⁷. Föreställningen om fasta, fördefinierade olikheter är vidare enligt de los Reyes problematiska. Exempelvis har forskning på senare tid börjat ändra den essentialistiska uppfattningen av kulturella olikheter, och istället börjat lägga fokus på de processer som skapar kategorier⁶⁸. Med andra ord innebär detta att kultur alltmer erkänns som en process och allt mindre som en homogen eller separat och statisk företeelse⁶⁹. Mot denna bakgrund är mångfaldsdiskussionens uppfattning om olikheter därför både förlegad och statiskt enligt de los Reyes⁷⁰. Denna uppsats avser dock inte att problematisera kulturbegreppet i detta sammanhang, utan diskussionen om kultur kommer i fortsättningen att utgå ifrån den generella uppfattningen att kulturella skillnader förekommer mellan individer och grupper.

3.1.2 Kulturellt bunden kommunikationsstil

I Nationalencyklopedin definieras etnocentrism som:

Benägenheten eller tendensen att se sin egen kultur som central samt att bedöma eller tolka andra kulturer med utgångspunkt i premisser och värdesystem formade i det egna kultursystemet. Etnocentrism kan innebära en överlägsen och nedvärderande attityd gentemot vad som uppfattas som annorlunda, men också innebära en uppfattning om att den egna kulturen är unik och central⁷¹.

Det att bedöma andra folks kulturer med sin egen kultur som måttstock kan sägas ske automatiskt eller omedvetet. De flesta människor har genom sin enkulturation⁷² en medveten eller omedveten föreställning om att den egna kulturens normer, värderingar och traditioner är de "rätta" och "naturliga"⁷³. Denna medvetna eller omedvetna föreställning kan därmed sägas påverka olika

64 Usunier & Lee, 2005:5

65 jmf: Usunier & Lee, 2005:2:4:6

66 jmf: Usunier & Lee, 2005:4:13

67 jmf: Usunier & Lee, 2005:13

68 de los Reyes, 2001

69 O'Dell, 1999:32

70 de los Reyes, 2001

71 www.ne.se samt jmf: Usunier & Lee, 2005:388-389

72 Den inlärningsprocess genom vilken människor tillägnar sig sin egen kultur

73 www.ne.se 070501; de los Reyes, 2001:77-8 samt jmf Usunier & Lee, 2005:388

situationer i arbetslivet och samhällslivet⁷⁴. Som sämst kan detta sägas komma i uttryck som oöverkomliga hinder i mötet mellan individer med olika kulturella bakgrund.

Enligt lingvisten Sapir har språket en avgörande påverkan på kultur. Även Whorf följer denna linje och menar att språket formar människans världsbild, attityder, värderingar och handlingar, även här en betoning på den kulturella aspekten. Andra lingvister tar en annan riktning och menar att språket reflekterar kulturen, det vill säga att kulturen påverkar språket⁷⁵. Språk och kultur är utifrån deras teorier därmed nära sammanlinkade, och eftersom kulturella skillnader förekommer innebär detta i sin tur att kommunikationen påverkas av dessa skillnader. Missuppfattningar och feltolkningar är vanliga på grund av lingvistiska och kulturella skillnader. Översättning av ett språk till ett annat innefattar således inte bara lexikaliska och grammatiska svårigheter utan även kulturella översättningsproblem⁷⁶. Vetskapen om detta blir således viktigt att ta hänsyn till i interkulturella sammanhang och interkulturell kommunikation.

Utifrån ovan diskussion om olika kultur och kommunikationsstilar kan det sägas att individer inom en viss kultur är direkt eller indirekt överens om regler, normer och värderingar för vad som är en passande kommunikation, eftersom vårt sätt att kommunicera och uttrycka oss är präglad av den kultur vi har växt upp i. Reglerna för att uppnå en ”bra” eller ”passande” kommunikation kan således sägas bottna i det kulturella bagaget som kommunikatorerna bär med sig. Detta innebär i sin tur att då individer från olika kulturer kommunicerar kan det uppstå problem och missförstånd på grund av skillnaderna, speciellt då kontexten ofta påverkar kommunikationen utan att dess deltagare är medvetna om det.⁷⁷ Människan bör därför försöka förstå kulturgrammatiken i andra kulturer för att lättare kunna kommunicera med varandra⁷⁸.

3.1.3 Kulturens roll i den interkulturella marknaden

Usunier och Lee skriver om betydelsen av att företag som verkar på en interkulturell marknad, i viss mån behöver anpassa produkter/tjänster och marknadsföring till sina lokala kunders skilda kulturella kontexter⁷⁹. Detta då kultur anses påverka - direkt eller indirekt - konsumenters behov, krav, önskemål, attityder, tankar, känslor och handlingar och således konsumentbeteendet⁸⁰. Kulturen fungerar med andra ord som resurser för influens⁸¹. En förståelse för kultur – dess komponenter, effekter, möjligheter och begränsningar – samt hur dessa påverkar bland annat utbud och efterfrågan, kommunikations- och marknadsföringsstrategi, segmentering, managementmetod

74 de los Reyes, 2001:77-8

75 Usunier och Lee, 2005:374:383

76 Usunier och Lee, 2005:372:374:384

77 Gudykunst, 1991 se Mlekov & Widell, 2003 samt Usunier & Lee, 2005

78 Herlitz, 1989 se Mlekov & Widell, 2003 samt Usunier & Lee, 2005:374:376:379:472-4

79 Usunier & Lee, 2005:249:264

80 jmf: Usunier & Lee, 2005:2:31:93:95

81 jmf: Usunier & Lee, 2005:10:11:76:75

och kundrelationer kan således sägas vara en förutsättning för framgång på den interkulturella marknaden⁸². Usunier och Lee betonar att en grundförutsättning för introduktionen av produkt och tjänst är att den ska överensstämma med den kultur som inför den⁸³. Utifrån denna teori bör således företag studera den kultur inom vilken de har som mål att marknadsföra sig själv och sina produkter i.

3.1.4 Kulturens roll i servicemötet

Serviceperspektivet i alla typer av affärsverksamheter, har enligt Grönroos, kommit att bli betydande. Detta beror på att företagets standardlösning på kunders problem inte är tillräcklig idag för att skapa bestående konkurrensfördelar. Företag konkurrerar enligt Grönroos idag med tjänster och inte med fysiska produkter. Med andra ord är alla utsatta för tjänstekonkurrens, och företag som inte kan konkurrera servicemässigt får svårt att överleva i dagens så kallade tjänstekonkurrens⁸⁴. Service handlar om relationer, och då denna utgör idag en viktig konkurrensfördel innebär detta med andra ord att kundhanteringen och kundrelationen blir en viktig utgångspunkt. I kundhanteringen och kundrelationen får således medarbetarna en allt mer central roll. Exempelvis hävdar nordiska tjänsteforskare att nyckeln till framgång för företag består av medarbetarnas förmåga att hantera den sociala interaktionen med kunden. Utan kompetent och motiverad personal blir det därmed svårt för företag att nå goda resultat. Trots detta behandlas medarbetare precis som förr, det vill säga företag inser ofta inte personalens avgörande betydelse för verksamheten.⁸⁵ Vidare betonar Svenskt Näringsliv att den avgörande framgångsfaktorn för näringsidkare i 2000-talets ekonomi den personella kompetensen⁸⁶.

Ett servicemöte beskrivs ofta som en interaktion mellan två parter - kund och serviceföretaget⁸⁷. I ett interkulturellt servicemöte sker interaktionen mellan en kund från en kultur och tjänsteproducent från en annan kultur⁸⁸. Goffman definierar *interaktion* som individernas ömsesidiga inflytande på varandras handlingar och sätt att fungera när de befinner sig i varandras omedelbara fysiska närvaro⁸⁹.

En viktig faktor vid servicemötet är att möta eller överskrida kunders förväntningar. Olika faktorer kan dock hindra detta, bland annat tjänsteproducentens attityd och beteende gentemot kulturellt mångfaldiga kunder. Länken mellan attityd och beteende har studerats i ett antal väletablerade teorier. Exempelvis skriver Bendapudi och Berry att: ”A large body of literature in

82 jmf: Usunier & Lee, 2005:7:12:25:32

83 jmf: Usunier & Lee, 2005:36:58

84 Grönroos, 2004

85 Grönroos, 2004 samt Corvellec & Lindquist, 2005

86 www.mangfald.com

87 Corvellec & Lindquist, 2005:19:169

88 Barker & Charmine, 2004

89 Goffman, 1974:23

*interpersonal relationships has established that similar others are more attractive, liked better, and more trusted compared to dissimilar others.*⁹⁰ Detta innebär att personer som upplevs som attraktiva är de som vi kan identifiera oss med. Utifrån denna teori kan det därmed sägas att tjänsteproducenten är mer attraherad till kunder som matchar dennes egna kulturella profil. Detta kan i sin tur sägas innebära att tjänsteproducenten försummar de kunder som denna inte kan identifiera sig med, trots att dessa utgör en affärsmöjlighet⁹¹. Samma förhållande kan sägas gälla för kunden, att denne är mer attraherad av den tjänsteleverantör som hon kan identifiera sig med. Enligt Bendapudi och Berry kan samhörighetsupplevelsen mellan kund och tjänsteleverantör leda till att kunden dels upplever ett högre förtroende och tillit gentemot tjänsteleverantören, samtidigt som det kan öka upplevelsen av att vara beroende av denna⁹². Detta kan tolkas som att det blir nödvändigt att ha en mångfaldig personal för att matcha de mångfaldiga kunderna, att det är viktigt att ha personal med en likadan kulturell bakgrund som kunden för att få ett fungerande och tillfredsställande servicemöte.

En viktig anledning till att företagsledare och forskare världen över har fått rikta sin uppmärksamhet på problematiken kring det interkulturella servicemötet sägs vara den snabba hastigheten av internationaliseringen och globaliseringen. Då olika kulturella normer och värderingar kan skapa problem och konflikter i kommunikation, innebär detta i servicemötet att det kan resultera i missnöjda kunder, frustrerad personal och en förlorad affär. Man har exempelvis i en studie analyserat effekten av prestationsförmågan i interkulturella möten. Resultaten indikerade på att anställda med hög interkulturell känslighet – en attityd som möjliggör en effektiv interaktion med människor från olika kulturer – fick betydlig högre värden gällande serviceuppmärksamhet, intäktsbidrag, interpersonella erfarenheter, arbetstillfredsställelse och social tillfredsställelse i det interkulturella mötet i relation till anställda med låg interkulturell känslighet.⁹³

3.2 Drivkrafter bakom det ökade behovet av ett mångfaldsperspektiv

Ett stort antal forskare har debatterat om vilka olika drivkrafter som sporrar organisationer till att arbeta med mångfald och tänka utifrån ett mångfaldsperspektiv. Många ledande forskare inom mångfaldsdiskussionen, bland annat Roth, Mlekov och Widell samt Meurling, diskuterar de främsta drivkrafterna till varför företag och organisationer bör arbeta med mångfald. De drivkrafter som utmärks som de viktigaste, utöver den legala aspekten, är bland annat globaliseringen och internationaliseringen, demografiska förändringar samt lönsamhet och ekonomisk tillväxt⁹⁴. En klar iakttagelse som vi har gjort är dock att rörelsen för mångfald beskrivs, både inom samhällsdebatten

90 Bendapudi & Berry, 1997:23

91 Barker & Charmine, 2004

92 Bendapudi & Berry, 1997:24-5

93 Steve, 2007

94 Roth, 2004; Mlekov & Widell, 2003 samt Meurling, 2006

som i den akademiska litteraturen, närmast som en managementfilosofi med syftet att göra företagen mer konkurrenskraftiga och skapa effektivitetsvinster. Lönsamhetsaspekten kan därför sägas vara den ledande drivkraften.⁹⁵ Nedan diskuteras ovan nämnda drivkrafter i olika avsnitt, dessa utgår dock utifrån ett lönsamhetsperspektiv precis som i samhällsdebatten och den akademiska litteraturen. De olika argumenten går vidare in i varandra, och kan därmed inte hållas isär.

3.2.1 Globalisering som drivkraft

Globalisering och internationalisering är dem drivkrafter som uppmärksammas mest i samband med mångfaldsdebatten. Själva begreppet globalisering är dock ett omstritt begrepp beroende på i vilket sammanhang det diskuteras i.

Usunier och Lee diskuterar globaliseringen av konsumtion, produktion och kultur i samband med begreppen homogenisering och standardisering. Här problematiserar författarna begreppet globalisering utifrån huruvida det har skett en homogenisering eller inte när det kommer till bland annat efterfrågan, konsumtionsmönster, marknader och utbud. Förespråkare för standardiseringsideologin kan sägas grunda sina argument på att konsumenters smak, behov, vanor och preferenser är lika eller identiska överallt, vilket möjliggör standardisering. Detta antagande kan sägas bortse ifrån eller förneka att konsumenters preferenser kan skilja sig åt mellan olika individer och kulturer. Utifrån detta perspektiv ses med andra ord inte konsumtion och produktion utifrån kulturella aspekter och kulturella skillnader. Traditionella ekonomiska teorier bygger ofta på dessa antaganden och fokus ligger därmed på att tillfredsställa praktiska behov och erbjuda allmänna, prisvärda och homogena produkter⁹⁶. Argumenten emot homogeniseringen av konsumtion och produktion i samband med globaliseringen är att kulturella skillnader existerar mellan individer, regioner och världsdelar. Globaliseringen medför i detta sammanhang ökad heterogenitet och variation snarare än det omvända. Detta innebär att förutsättningen för framgång på den globala marknaden är kunskap om och anpassning till lokala sammanhang och förhållanden.⁹⁷ Globalisering innebär med andra ord utifrån detta synsätt att allt fler platser blivit multikulturella, vilket i sin tur medfört att nya kundgrupper och marknader tillkommit samt att arbetsstyrkan blivit allt mer diversifierad. Som tidigare nämnt utgår denna uppsats ifrån att kulturella skillnader existerar, och precis som de flesta akademiker och forskare betonar, har den ökade heterogeniteten och variationen i de flesta fall medfört att behovet av språkkunskaper och kunskapen om andra

95 Abrahamsson & Fürth, 1999 samt de los Reyes, 2001:185

96 jmf: Usunier & Lee, 2005 samt www.wikipedia.se

97 Usunier & Lee, 2005 samt www.wikipedia.se

kulturer blivit allt större.⁹⁸ För företag, som verkar på en interkulturell marknad, blir det därmed, precis som Usunier och Lee betonar, viktigt att anpassa produkter/tjänster och marknadsföring till sina lokala kunders skilda kulturella kontexter⁹⁹.

Ett sätt att lättare och bättre identifiera exempelvis invandrarnas behov, önskemål och krav är genom att rekrytera anställda med liknade kulturell bakgrund, som representerar i detta fall den expertkunskap eller annan spetskompetens som organisationen behöver¹⁰⁰. Denna strategi att anpassa sin personalomsättning utifrån sina invandrarkundgrupper har exempelvis Willys i Malmö gjort, där personalen medverkar bland annat till att ge förslag på vilka produkter som kan anpassas till invandrarkundgruppernas konsumtionsmönster¹⁰¹.

Då varje organisation konkurrerar om kundens köpkraft utgör därför nöjda kunder en viktig källa till konkurrensfördelar. För att bättre tillgodose produkter och tjänster efter en mångfaldig kundbas bör därför organisationers arbetsstyrka reflekteras av mångfalden. Som strategi kan företag använda sig av tänkespråket att kunden ska känna igen sig hos personalen.¹⁰² På detta sätt kan det bli möjligt för anställda att tillfredställa det stora urvalet av kunders behov och tillhandahålla god kundrelaterad service.¹⁰³

3.2.2 Demografi som drivkraft

En annan viktig drivkraft som nämns i debatten om mångfald är att Sverige har genomgått och genomgår demografiska förändringar. Barnafödandet är lågt och befolkningstillväxten har minskat, vilket innebär åldrande befolkning. Om några år kommer stora årskullar börja gå i pension vilket innebär att allt färre kommer att behöva försörja allt fler. Detta innebär vidare att då arbetskraften krymper kommer bristen på kompetens och kunskap att utgöra ett hot för samhällsutvecklingen¹⁰⁴. År 2015 beräknas det dessutom att 27 % av den svenska befolkningen i arbetsför ålder kommer ha utländsk bakgrund¹⁰⁵. Frågan är i detta sammanhang om arbetsmarknaden har råd att avstå kompetens på grund av exempelvis ålder, kön och utländsk bakgrund?

3.2.3 Lönsamhet och ekonomisk tillväxt som drivkraft

98 Bogaert & Vloeberghs, 2005; Mlekov & Widell, 2003:22-24 samt Meurling, 2006:8

99 Usunier & Lee, 2005:249:264

100 Mlekov & Widell, 2003:135:149-154

101 Fägerlind, 2002:5

102 Bogaert & Vloeberghs; www.diversity.se; Meurling, 2006 samt Mlekov & Widell, 2003

103 Mlekov & Widell, 2003:135:149-154

104 Roth, 2004:9:11:110 samt www.mangfald.com

105 Roth, 2004:9

Den tredje drivkraften är teorin om att mångfald kan leda till ekonomiska fördelar. Som tidigare nämnt vilar argumenten för mångfald, både inom samhällsdebatten som inom forskningen, ofta på motiveringar som att olikheter skapar fördelar i termer av effektivitet, lönsamhet och kreativitet.¹⁰⁶

Idag finns det ett relativt omfattande, främst nordamerikanskt, forskningsmaterial om mångfaldens betydelse för verksamheter. Argumenten för eller emot mångfaldsperspektivets gynnsamma effekter har varit intressant för många forskare att studera. Resultaten varierar dock från att mångfalden saknar betydelse för organisationens effektivitet till att den har en central roll för företagets lönsamhet och överlevnad¹⁰⁷.

Förespråkarna för en mångfaldig arbetsstyrka menar att detta inte enbart är ett politiskt korrekt koncept utan en företagsnödvändighet som kan generera ett företag konkurrensfördelar.¹⁰⁸ Mlekov och Widell menar vidare att mycket av forskningsmaterialet tyder på att värdesatt och ”rätt” använd kulturell mångfald i organisationer har positiva effekter på dess resultat.¹⁰⁹ Vidare har FN och Världsbanken konstaterat att diskriminering hämmar ekonomisk tillväxt¹¹⁰. Flera andra studier och forskning pekar på samma resultat och teorier – att diskriminerande åtgärder och bristen på en tolerant miljö skadar organisationers och företags konkurrensförmåga och i sin tur effektiviteten och lönsamheten¹¹¹. Exempelvis har en studie visat att etniska minoriteter blivit omotiverade i arbetet när de såg deras vita medarbetare, som utgjorde majoritetsgruppen, få bättre utvecklings- och karriärmöjligheter. Den här reaktionen är enligt Thomas utan tvivel likadant för alla minoriteter. Vidare menar Thomas att denna form av orättvisa behandling driver bort minoriteter, vilket leder till en högre personalomsättning. Lösningen är, enligt honom, att skapa en arbetsmiljö där alla har möjligheten till att få prestera sitt bästa i en heterogen kultur.¹¹²

Forskningsresultat visar följaktligen att mångfald, om den uppskattas, värdesätts och hanteras rätt ger gynnsamma individuella och organisatoriska effekter¹¹³. De individuella fördelarna uppstår enligt studier då individer känner sig uppskattade och trivs med arbetsmiljön. Dessa individer uppvisar exempelvis högre prestationsresultat samt högre engagemang, större trivsel, högre tillfredsställelse och högre benägenhet att identifiera sig med arbetsgivaren. De organisatoriska fördelarna av mångfald påverkas av de individuella fördelarna på ett flertal olika sätt. Primärt i form av högre nivåer av kreativitet, innovation och förbättring av problemlösningsförmåga, beslutsfattande, samarbete och kommunikation, och sekundärt i form av ökad produktivitet, ökade marknadsandelar och slutligen högre vinst. Dessutom innebär denna också lägre personalomsättning och sjukfrånvaro, vilket innebär ett reducerande av en organisations

106 de los Reyes, 2001

107 Mlekov & Widell, 2003 samt Abrahamsson & Fürth, 1999

108 Hirji, 2006

109 Mlekov & Widell, 2003:31.

110 Roth, 2004:110

111 Se bland annat: Roth, 2004:110-112:117-127; Mlekov & Widell, 2003 samt Prasad, 1997:9-10

112 Thomas, 1990 se Meurling, 2006

113 Roth, 2004:120; www.diversity.se

kostnader.¹¹⁴ Att exempelvis ha anställda som ser saker och ting ur nya perspektiv antas göra att företag lättare kan identifiera nya affärsområden och sätt att öka kundtillfredsställelse¹¹⁵. En annan aspekt av den organisatoriska fördelen kan förklaras genom att nämna begreppet *collaborative advantage*. Detta innebär mer närmare den synergieffekt företaget får om olika människor samarbetar framgångsrikt, där gruppens kompetens eller *collaborative advantage* blir större än summan av de individuella kompetenserna eller fördelarna¹¹⁶.

Ett antal forskare enligt artikeln "*Ethno-cultural diversity and organizational effectiveness: a field study*" menar att mycket av den publicerade litteraturen om fördelarna med mångfald på arbetsplats i dagsläget antingen har varit teoretiska eller så har resultaten av studierna baserats på laboratoriska eller experimentella koncept. Dessa menar att de studier som har gjorts för att tillföra värdefulla insikter på fenomenet mångfald är utformade i kontrollerade former och tenderar därför att sakna trovärdighet eller realism bland aktörer på marknaden. Detta kan vidare vara en förklaring till varför mångfaldsarbetet och dess implementering är begränsad i praktiken.¹¹⁷ Wrench skriver: "Laboratory studies neglect the variable of time, and research in short-lived groups is not a strong foundation for judging the effects of diversity in a real organization."¹¹⁸

För att överkomma denna empiriska lucka har man i ett antal studier sökt att relatera mångfald till organisatoriska prestationer i fältstudier. Exempelvis har en amerikansk organisation, BOLD¹¹⁹, genomfört en studie, 1997 med hjälp av en grupp forskare, för att undersöka relationen eller sambandet mellan kön respektive etnisk mångfald och företagsprestation. Slutsatserna av denna studie blev att det inte går att bevisa eller avgöra huruvida mångfald är bra eller dåligt för affärsverksamheter. En anledning till detta sägs enligt forskarna troligen bero på att "*context is crucial in determining the nature of diversity's impact on performance*".¹²⁰ En annan slutsats som drogs av BOLD:s studie var att:

"few companies are equipped to assess the impact of their diversity efforts on their performance. One clear implication of our work is that organizations need to do a better job of tracking and evaluating the impact of their strategies for managing a diverse workforce"¹²¹

Meurling skriver dock att det precis som i de flesta personalstrategiska beslut är svårt att hitta mätmetoder som kan påvisa avkastning på mångfaldssatsningar. Det är med andra ord svårt att mäta mångfaldsstrategin i kronor och ören. Detta beror på att resultatet i en organisation är oftast svårt att härleda bak till enbart mångfaldsarbetet utan att även ta hänsyn till exempelvis marknadsföringsstrategier och marknadsutveckling. Den ökade lönsamheten brukar således oftast

114 Se bland annat: Mlekov & Widell, 2003:31-32; Roth, 2004:120; Johnson, 2002 samt Abrahamsson & Fürth, 1999

115 Bogaert & Vloeberghs, 2005; Mitchel, 1996 samt Abrahamsson & Fürth, 1999

116 Johnson, 2002 samt Fyall & Garrod, 2005: 146-47:150

117 Kirchmeyer & McLellan, 1991; Cox & Finley-Nickelson, 1991; Cox, 1993; Tung, 1993; Taylor, 1995 se: Ng & Tung, 1998

118 Wrench, 2005

119 Står för: Business Opportunities for Leadership Diversity

120 Kochan et al, 2003:17

121 Kochan et al, 2003:17

vara ett resultat av flera olika förändringar och förbättringar.¹²² Även Johnston framhåller att mångfaldens effekter inte lika lätt kan mätas, som i exempelvis månatliga intäkter eller aktieavkastning. Detta då allt är en del av en integrerad matris där mångfald är en av flera nyckelkomponenter som krävs för att leda ett företag framgångsrikt¹²³.

Ett annat exempel på en undersökning med syftet att studera relationen mellan mångfald och organisatoriska prestationer som är nämnvärd är den genomförd av Ng och Tung. Ng och Tung har i sin studie för en ledande kanadensisk bank i Kanada, samlat in data från 98 respondenter i sju olika yrkesgrenar. Resultatet visade att de kulturellt heterogena yrkesgrenarna upplevde lägre nivåer av frånvaro och åstadkom dessutom högre produktivitet och finansiell lönsamhet i jämförelse med de kulturellt homogena yrkesgrenarna. Ng och Tung menar att resultatet av denna studie tillfört empiriskt stöd för att yrkesgrenarna med en kulturellt mångfaldig arbetsgrupp faktiskt erhåller större lönsamhet.¹²⁴

Ytterligare en undersökning, som genomförts av SHRM¹²⁵ och som bygger på svar från 400 HR-specialister¹²⁶, har visat att en mångfaldig arbetsstyrka kan leda till reducerade kostnader och ökade vinster. Dessutom visade undersökningen att en mångfaldig ledning generellt även ökar effektiviteten av mångfaldspraktiken i företaget¹²⁷.

Det finns många andra empiriska exempel som fått uppmärksamhet i diskussionen om kopplingen mellan ökad lönsamhet och mångfald. Exempelvis skriver Fitzerland i artikeln *"Diversity turns airline around"* om Continental Airlines framgång efter deras mångfaldssatsning. Continental Airlines VD, Bissonnet, belönar mångfaldsarbetet och menar att denne har spelat en enorm roll i flygbolagets omvandling till ett vinstdrivande företag. Bissonnet menar att en av anledningarna till flygbolagets vinst och tillväxt beror på deras stora satsning på att anställa, utbilda och behålla anställda ur olika minoritetsgrupper samt satsningen på multikulturell marknadsföring. Bissonnet har bland annat framfört att: *"Having a very diverse workforce to meet an increasingly diverse global customer base has become an important advantage for us"*¹²⁸. Vidare menar Bissonnet att bemötandet av kunder med bland annat deras eget modersmål har blivit en stor konkurrensfördel för Continental Airlines. Kunderna framför nämligen att detta är en av de största anledningar till att de väljer att flyga med Continental. En annan anställd i ledningen framför vidare: *"It costs a premium to hire crew members who speak [multiple] languages, but it's worth the investment because it really cements the traveler's loyalty"*.¹²⁹

3.3 Mångfald utifrån ett lönsamhetsperspektiv

122 Prasad, 1997:4-9 samt Meurling, 2006:9-19

123 Johnston, 2004

124 Ng & Tung, 1998

125 Står för: The Society For Human Resource Management

126 HR står för Human Resource

127 Anonymous, 2005a

128 Fitzerland, 2001

129 Fitzerland, 2001

Då det övergripande syftet med denna studie är att öka kunskapen om sambandet mellan mångfald och lönsamhet, samt se om ett positivt samband mellan mångfald på företag och ekonomisk lönsamhet kan påvisas, behöver således lönsamhetsbegreppet samt och prestationsmätning förklaras och förtydligas. Avsnittet inleds därför med en allmän diskussion om lönsamhetsbegreppet och prestationsmätning, för att sedan i de efterföljande avsnitten försöka belysa samband mellan mångfald och lönsamhet.

3.3.1 Lönsamhetsbegreppet¹³⁰

Effektivitet är ett centralt begrepp i företagsekonomi, och kan definieras som *grad av måluppfyllelse*¹³¹. Effektiviteten kan med andra ord sägas ange hur bra eller dåligt ett företag bedriver sin verksamhet. Ett företags effektivitet bestäms som förhållandet mellan värdet av vad som åstadkommit (utflödet) och värdet av de resurser och prestationer som satts in respektive utförts (inflödet) för att åstadkomma utflödet i förhållande till ett mål. Om företaget uppfyller sitt mål sägs det ha *hög effektivitet* och det omvända om det inte lyckas uppfylla sitt mål.¹³²

Lönsamhet är ett effektivitetsmått. Lönsamheten beräknas som ett kvotmått, ett relationstal. Företagets resultat sätts då i förhållande till viss storhet, ofta till det kapital som finns och används i företaget för att skapa resultatet. Lönsamheten säger då något om hur väl verksamheten bedrivs i förhållande till det kapital som finns och används i verksamheten för att skapa resultatet.¹³³

Effektivitetsbegreppet kan problematiseras genom att nämna några svårigheter knutna till fastställandet och tolkningen av *effektivitet*. Tidshorisonten är en aspekt som bör reflekteras över vid bestämning av effektivitetsmål. Det kan exempelvis nämnas att företag som gör en investering kanske inte ser någon hög effektivitet på kort sikt utan behöver ett längre tidsperspektiv för att se avkastning på satsat kapital. Vidare skriver Ax, Johansson och Kullvén att företag kan vidta specifika åtgärder eller välja att inte vidta specifika åtgärder som ökar lönsamheten på kort sikt, men på lång sikt får en negativ inverkan på lönsamheten. Det kan vidare visa sig att företag som satsar resurser på utveckling och förändringar är de som på lång sikt är mest effektiva. En annan svårighet kan sägas vara att det kan vara svårt att avgöra om effektiviteten eller ineffektivitet beror på endast företagets egna insatser eller om även andra omständigheter utanför företagets kontroll spelar in.¹³⁴

130 Råntabilitet och avkastning är andra begrepp som ofta används istället för lönsamhet (Ax, Johansson & Kullvén, 2002:636).

131 Ax, Johansson & Kullvén, 2002:17

132 Ax, Johansson & Kullvén, 2002:17

133 Ax, Johansson & Kullvén, 2002:30:31:636

134 Ax, Johansson & Kullvén, 2002:19:48

I praktiken arbetar företag med flera och olika mål. Lönsamhetsmålet är dock troligen det högst rankade företagsmålet i praktiken, detta eftersom lönsamheten utgör grunden för ett företags överlevnad och blir således mycket betydelsefull. Denna syn ligger därför till grund för vår studie, och utgör vidare undersökningens huvudtema.

3.3.2 Prestationsmätning

Med prestation avses vad som har presterats eller ska presteras. Prestationsmätning innebär att mäta olika aspekter på verksamhetsaspekter, eller med andra ord mäta olika aspekter på prestationer. Ett prestationsmått¹³⁵ utgör ett tal eller en annan storhet som ger information om en prestation¹³⁶. Exempel på prestationer kan sägas vara arbetet med att få nöjda medarbetare, nöjda kunder, lönsamhet och kostnader. Det övergripande syftet med prestationsmätning kan, enligt Ax, Johansson och Kullvén, sägas vara strategiimplementering, det vill säga företagets prestationsmätning ska hjälpa till att förverkliga strategin. En strategi kan sägas innebära en beskrivning eller plan för hur företaget ska uppnå huvudmålen.¹³⁷

Företagets mål av finansiell karaktär dominerar ofta i praktiken, och uttrycks då i finansiella termer så som exempelvis lönsamhet/räntabilitet, resultat, tillväxt och intäkter. Dessa kan även sägas vara exempel på finansiella prestationer och prestationsmått. Intresset för icke-finansiella prestationsmått har med tiden dock fått ökad uppmärksamhet. Argumenten för ickefinansiella prestationsmått knyts ofta till upplevda svagheter med finansiella mått. Bland annat att finansiella mått ofta fokuserar på redan inträffade händelser och att finansiella mått ofta leder till kortsiktigt tänkande och agerande. Icke-finansiella mål och ickefinansiella prestationsmått, så som exempelvis nöjda kunder, nöjda medarbetare, god service, hög kvalitet och marknadsandel, har dessutom med tiden ansetts ha blivit allt viktigare, framförallt på grund av att företagsmiljön har förändrats. Detta gör att prestationsmått som fångar upp dessa aspekter är viktigt för att skapa konkurrenskraft och därmed lönsamhet idag. Dessa aspekter antas, utifrån argumenten emot finansiell prestationsmått, ge bättre information om hur framtida värde, exempelvis i form av lönsamhet, skapas.¹³⁸

3.3.3 Betydelsen av att kunna mäta mångfaldens effekter

Meurling skriver i sin rapport *"Diversity as business opportunity"* att de flesta företag och organisationer är mer inriktade på implementeringsfasen av en mångfaldsstrategi snarare än hur

135 Andra benämningar på prestationsmått är exempelvis nyckeltal, mätetal, styrmått (Ax, Johansson & Kullvén, 2002:628)

136 Ax, Johansson & Kullvén, 2002:628

137 Ax, Johansson & Kullvén, 2002:60:627-30

138 Ax, Johansson & Kullvén, 2002:17:629-30

effekterna kan mätas¹³⁹. Svenskt Näringsliv betonar vidare vikten av att fokusera på den ekonomiska aspekten av mångfald för att få ett fungerande och framgångsrikt mångfaldsarbete¹⁴⁰:

”Ett affärsanknutet mångfaldsarbete ger större möjligheter att snabbare överkomma okunskap, fördomar och strukturer som hindrar att kompetenta personer utvecklas och gör karriär i företaget. Det ökar företagets möjligheter att se till att såväl rekrytering som organisation, utvecklingsinsatser, ledarskap och företagskultur stödjer inriktningen på mångfald.”

Olika motiv nämns för användandet av mätmetoder och mätetal i allmänhet i verksamheter. Måtten ger bland annat underlag för beslutsfattande, bidrar till att ge en större förståelse för de finansiella effekterna av aktiviteterna, skapar förutsättningar för att kunna identifiera strategiska möjligheter och för att kunna bibehålla eller förstärka konkurrensfördelar. Vidare möjliggör mått underlag för olika slag av jämförelser av aktiviteter och prestationer under en viss tidsperiod. Att kunna mäta olika verksamhetsområden medverkar vidare till att öka medvetenheten bland de anställda samt uppmuntra och motivera dessa till att tänka i ekonomiska termer.¹⁴¹

I en värld som alltmer karakteriseras av konkurrens, och där resultatinriktning alltmer står i fokus, blir det därmed viktigt att visa resultat av olika satsningar och projekt¹⁴². I sin slutsats i rapporten *“Diversity as a business opportunity”* skriver Meurling: *“Providing the business with useful figures, will be more and more important because even if the ethical case stands up... it is the economic case that will win the argument”*.¹⁴³

Cordes argumenterar för att om framgången av en aktivitet inte kan mätas, kommer aktiviteten förmodligen inte att genomföras överhuvudtaget. Med andra ord kan det sägas att om resultatet inte går att mäta blir det inte heller värt att satsa på.¹⁴⁴

Verksamhetsområden där företag idag mäter mångfaldens effekter är bland annat inom rekrytering, utbildning, personalomsättning, befordringar, antal personer med minoritetsbakgrund som söker tjänster och hur många av dessa som kallas till intervju respektive erbjuds arbete. Andra områden där mångfaldseffekterna utvärderas är i medarbetar- och kundundersökningar. Dessa utvärderingar syftar till att ge en bild över hur mångfaldssatsningen hanteras och utvecklas. Dessa mätningar visar dock inte om eller hur mångfald och finansiellt resultat har ett samband¹⁴⁵. En anledning till detta kan sägas vara enligt Kochan et al: *“the lack of evidence linking workforce diversity to business performance may be that the relationship between diversity and the bottom line is more complex than is implied in the popular rhetoric”*¹⁴⁶. Johanson and Larsen, skriver dock att: *“Since many organisations argue*

139 Singh et al. 2002b, se Meurling, 2004

140 Johnson, 2002

141 Johanson & Larsen, 2000 se Meurling, 2004 samt Ax, Johansson & Kullvén, 2002

142 Meurling, 2006

143 Ross and Schneider, 1992 se Meurling, 2004:32

144 Cordes, 2005 se Meurling, 2004 samt Meurling, 2006

145 Meurling, 2006

146 Kochan et al, 2003:5

that their people are their most valuable assets and probably the most expensive one could ask why this issue still is hard to conquer”¹⁴⁷.

3.3.4 Mångfald – blir lönsam om den hanteras på rätt sätt

Andra forskare och debattörer inom mångfaldsperspektivet har fokuserat diskussionen kring hur företag kan implementera och arbeta med mångfald för att den ska bli framgångsrik. Diskussionen utgår då ifrån att mångfald blir lönsam om den hanteras på rätt sätt.

Enligt många forskare och debattörer i diskussionen om hur ett lyckat mångfaldsarbete skapas, anges ofta ledningens stöd och engagemang vara en kritisk nödvändighet för ett lyckat mångfaldsarbete¹⁴⁸. Exempelvis betonar Meurling vikten av ledningens engagemang. För att en mångfaldsstrategi ska bli en affärsmöjlighet och en konkurrensfördel bör engagemangen och drivkraften för arbetet, enligt henne, i första hand komma från ledningen.¹⁴⁹ Meurling skriver exempelvis: *”If the will and belief isn’t there from the management, it is not worth doing.”*¹⁵⁰ Johnson framhåller att företagets olika delar, bland annat organisation, rekrytering, ledarskap och företagskultur bör stödja mångfaldsarbetet för att den ska vara effektiv. Särskilt höga krav ställs på företagsledningen, förutsättningen är att initiativet kommer härifrån och att ledarskapet av mångfaldssatsningen sker på ett sätt som möjliggör att fördelarna med mångfald kan erhållas¹⁵¹. En studie som genomförts av Thomas and Ely har visat att företag som har varit framgångsrika i sin mångfaldsstrategi ”have had leaders which were fully committed, valued their diverse workforce and had the authority to use topdown directives to enforce initiative”¹⁵².

En annan grundläggande förutsättning för ett lyckat mångfaldsarbete som ofta nämns, bland annat utav Hirji, är att ha en arbetsstyrka i företaget som fullkomligt reflekterar de kunder och den marknad företaget är verksam i¹⁵³.

Bogaert och Vloeberghs menar att de flesta företagsledare idag anser att mångfald är viktigt, men problemet ligger i svårigheterna med att implementera mångfald fullt ut i deras verksamhet. De menar att trots de uppmärksammade fördelarna med mångfald fokuserar sig många organisationer enbart på inflödet av en mångfaldig personalstyrka, det vill säga mycket uppmärksamhet riktas åt rekryteringsfasen.¹⁵⁴ Hirji följer samma resonemang när han menar att framgång på mångfaldsplanet inbegriper mer än att enbart öka representationen av människor ur

147 Johansen & Larsen, 2000 Se Meurling, 2004:20

148 Se bland annat Mlekov & Widell, 2003; Roth, 2004 samt Meurling, 2004

149 Meurling, 2004 samt Meurling, 2006

150 Meurling, 2004:17

151 Johnson, 2002 samt Mlekov & Widell, 2003

152 Thomas & Ely, 1996 se: Meurling, 2004:31

153 Hirji, 2006

154 Bogaert & Vloeberghs, 2005

minoritetsgrupper¹⁵⁵. Det handlar exempelvis enligt Mitchel om att företag ska se förbi rekryteringen och istället lägga fokus på att exploatera företagets potential av en mångfaldig arbetsplats. Med detta menas att mångfald inte enbart handlar om att få en blandning av kvinnor, män, svenskar, invandrare, unga, gamla, funktionshindrade och så vidare representerade i arbetskraften, utan snarare om att mångfald ska uppmärksammas och tas tillvara i organisationer¹⁵⁶. Även Svenskt Näringsliv betonar vikten av att i mångfaldsarbetet se individen, hennes kompetens och utvecklingsmöjligheter och att inte fokusera på anställda som representanter för vissa kategorier¹⁵⁷. Integrationsverket betonar att: *”Det är inte olikheterna i sig utan samspelet mellan dem som gör mångfalden till en framgångsfaktor.”*¹⁵⁸

Enligt bland annat Svenskt Näringsliv är mångfaldsperspektivet mer etablerat i USA, medan det i Sverige finns lite kunskap inom området¹⁵⁹. Exempelvis när det kommer till hur en mångfaldig personalsammansättning kan integreras dominerar debatten i Sverige mer om hur företag kan gå tillväga för att se till så att minoritetsgruppen – de som inte passar in i normen – lättare kan integreras in i den rådande och dominerande normen på företaget.¹⁶⁰ Vidare skriver Meurling att en viktig skillnad mellan exempelvis England och Sveriges sätt att hantera mångfald är att mångfalden i England handlar om att ta vara på kompetens medan det i Sverige handlar om att inte diskriminera¹⁶¹. Därmed förbises fördelarna med att värdera *olikheter*, vilket är det egentliga syftet med mångfald¹⁶².

3.3.5 Svårigheter och fallgropar med mångfald – ett särskilt dilemma

En del forskare och akademiker har alltmer börjat sätta fokus på de motstånd, svårigheter och problem som utvecklingen från en monokulturell organisation till en heterokulturell medför.

Mångfaldsdebattens huvudbudskap är att heterogenitet på arbetsplats skapar konkurrensfördelar och effektivitetsvinster för organisationen, vilka har kommit stå som viktiga argument för mångfaldsimplicering på företag¹⁶³. Enligt de los Reyes tenderar detta synsätt dock att förbise svårigheterna med mångfaldens praktiska tillämpning. Kritiska områden så som ojämnlighet i fråga om makt, inflytande och tillgång till resurser uppmärksammas inte i denna ”positiva” framtoning. En viktig aspekt som de los Reyes lyfter fram är att maktstrukturer, både inom som utanför arbetsplatsen, är den kraft som skapar ojämnlighet. Samhälleliga föreställningar, normer och attityder

155 Hirji, 2006

156 Mitchel, 1996

157 Johnson, 2002

158 www.integrationsverket.se

159 Fägerlind, 2002:3

160 Meurling, 2006

161 Meurling, 2006

162 Cepro, 1998 se: Meurling, 2004:6 samt Mlekov & Widell, 2003

163 de los Reyes, 2001:185:181

har stor betydelse för individens position, handlingsutrymme och möjligheter på arbetsplatsen. Detta innebär att den positiva föreställningen att mångfald i arbetsstyrkan är en fördel för organisationen blir svår att förverkliga på grund av att generella maktrelationer präglar samhället.¹⁶⁴ Integrationsverkets rapport *"Hinder och möjligheter – en årsredovisning av regeringsuppdraget 'Etniskt mångfald i arbetslivet'"* har exempelvis visat att det finns samhällsövergripande strukturella hinder, så som etnocentrism samt direkt och indirekt diskriminering vilket hindrar företag att ta vara på fördelarna med mångfald. Verket anser vidare att det bland arbetsgivare och ansvariga tjänstemän behövs en attitydförändring, men att denna förändringsprocess är en lång process.¹⁶⁵ Exempelvis är ett särskilt problem vid rekrytering att ett företags organisationskultur och arbetsklimat föredrar likhet. Enligt Roth finns det vidare studier och iakttagelser som visar att beslutsfattare ofta har en benägenhet att rekrytera och värdera människor utifrån den egna idealbilden¹⁶⁶. Det förekommer ofta en synlig och osynlig norm som hindrar rekryterare att se, värdesätta, ta tillvara och utveckla kompetens som på något sätt skiljer sig från majoritetsgruppen på arbetsplatsen.¹⁶⁷ Roth skriver att forskning visar att den folkvalda gruppens sammansättning i riksdagen har betydelse för vilka sakfrågor som aktualiseras på den politiska dagordningen¹⁶⁸. Vidare skriver Roth att: *"det är rimligt att anta att faktorer som etnicitet, ålder, funktionshinder och sexuell läggning hos politiker har betydelse för vilken politik som bedrivs."*¹⁶⁹ Precis som för den politiska dagordningen i vår riksdag kan det sägas att samma förhållanden gäller gällande vilka frågor som bedrivs på den företagspolitiska agendan.

Därmed kan det sägas att om en viss grupp, exempelvis personer med utländsk bakgrund, saknar representativitet inom organisationen går företaget därmed miste om deras syn på vilka frågor och intressen som är av vikt. Roth skriver att den som har makten att definiera vad som är ett problem eller en möjlighet har också makten att föreslå en lösning eller idé¹⁷⁰. Även Meurling poängterar vikten av olikheter då hon skriver att vidareutveckling av produkt, tjänst och verksamhet inte är möjlig om alla tänker lika, detta eftersom bland annat beslut och synsätt därmed inte ifrågasätts¹⁷¹.

Även Prasad et al betonar att lönsamhetsperspektivet har varit ledande vid diskussionen om mångfald, där fördelarna med mångfald har lovprisats både inom samhällsdebatten som den akademiska världen. Prasad et al riktar uppmärksamheten på de besvärliga och problematiska aspekterna av mångfald på företag och organisationer, något som många andra forskare och författare inom ledarskapslitteraturen, enligt honom, tenderar att försumma. Prasad et al menar att

164 de los Reyes, 2001:183-7

165 Integrationsverket, 2003

166 Roth, 2004:111

167 Löfgren, 2005:9

168 Roth, 2004:111

169 Roth, 2004:112

170 Roth, 2004:112

171 Meurling, 2006

mångfald generellt sett ofta associeras med illustrationer av en kulturell hybrid, ett harmoniskt samexisterande och en färgstark och intressant heterogenitet. Dessa metaforer tenderar överlag att poängtera och lägga tonvikt på den kulturella rikedom och de socioekonomiska bidragen¹⁷². Prasad et al menar dock att ”det finns orubbliga tecken på att ledandet av mångfald är en herkulisk uppgift som kräver så mycket mer än enbart ledningsentusiasm, optimism och goda intentioner”.¹⁷³ De menar att ledning av mångfald på en arbetsplats förevisar lika många dilemman som triumfer och är konstant åtföljd av otaliga spänningar, konflikter och motsägelser. Prasad et al problematiserar, precis som de los Reyes, aspekter så som individuell och institutionell motstånd av mångfaldssatsningar, effektiviteten av mångfaldsarbetet samt de mindre påtagliga sätten som exkludering och diskriminering fortsätter att praktiseras på arbetsplatsen. Prasad et al menar att det har gjorts få vetenskapliga försök för att förstå vad mångfald verkligen genererar och hur den möjligtvis kan påverka organisatoriska förändringar. De menar att på det stora hela har den vetenskapliga litteraturen begränsat sig själv till att betona fördelarna och därmed brådskandet av att införa mångfald på arbetsplats och till att föreslå modeller och riktlinjer för att behandla mångfald utan att överväga de problematiska aspekterna. Mångfald på arbetsplatser kvarstår därför enligt Prasad et al som en påtagligt underanalyserad och underteoretiserad fenomen i ledningslitteraturen.¹⁷⁴

Även Ogbonna och Lloyd menar att existerande samhällsdebatt och studier tenderar att förenkla och underbetona problemen och svårigheterna. Enligt Ogbonna och Lloyd har tidigare studier om diskriminering ofta fokuserat på dem mer påtagliga eller konkreta klassificeringsgrunderna av diskriminering så som exempelvis kön, etnicitet och funktionshinder. Resultatet av Ogbonna och Lloyd:s studie ”suggest a need to focus on subtler and less direct forms of discrimination”¹⁷⁵

Även Meurling menar att de involverade i utvecklingen av förändringsarbetet kommer att möta nya problem. Fördomar, påtryckningar och intressekonflikter från olika grupper och snabba förändringar i det dagliga arbetssättet är ett antal exempel på hinder och svårigheter som företag och organisationer kan möta genom processen. Vid en implementering av en mångfaldsstrategi måste ledningen ha förståelse för nya och oväntade utmaningar som uppkommer i samband med förändringsarbetet. Vidare skriver Meurling att det finns ett antal forskningsrapporter som påvisar en tendens till fler samarbetsvärigheter i heterogena grupper i jämförelse med homogena grupper¹⁷⁶. En förklaring till detta kan sägas vara, utifrån Byrne´s ”similarity-attraction-theory”, att människor föredrar likhet i deras interaktion med andra människor¹⁷⁷. Utifrån samma resonemang menar Chatman, Van Maanen och Schein att för att få en effektiv arbetsmiljö är ”similarity in

172 Prasad, 1997:4-5

173 Vår översättning se: Prasad et al, 1997:5

174 Prasad, 1997:4-5

175 Ogbonna & Lloyd, 2006:22

176 Milliken & Martins, 1996; Jehn et al, 1999; Richard & Johnson, 2001; Reagens & Zuckerman, 2001 se: Meurling, 2006

177 Byrne, 1971 se: Jehn et al, 1999

values and demographics” en förutsättning¹⁷⁸. Ett annat problem som har diskuterats är de arbetsgrupper som kännetecknas av en stor mångfald anses kunna skapa högre personalomsättning. Meurling skriver att utbildning och ökad förståelse för minoriteter är ett sätt att gå tillväga för att hantera dessa problem.¹⁷⁹ Vidare skrivet Löfgren, konsult med mångfaldsorientering i arbetslivet och koordinator för FAIR¹⁸⁰, att företag som rekryterar på ett strukturerat sätt och beaktar individuellt förhållningssätt på detta sätt får tillgång till den kompetens som behövs i ett heterogent samhälle.¹⁸¹

3.3.5 Mångfaldsarbete - ett strategiskt verktyg

Mlekov och Widell menar att utvecklingen från en monokulturell organisation till en multikulturell är en flerårig process som kräver långsiktighet¹⁸². En multikulturell organisation kan sägas vara idealet i förändringsarbetet. En sådan organisation säg inte bara karakteriseras av en heterogen personalstyrka, utan det viktiga är att organisationens kultur värdesätter och uppskattar mångfald och individuella olikheter i hela organisationen på alla nivåer, i strukturer, processer och system. Det viktiga att komma ihåg i detta förändringsarbete enligt Mlekov och Widell är att det tar betydligt längre tid att förändra en organisationskultur än att förändra personalsammansättningen.¹⁸³

Mångfald representerar enligt Singh et al ett grundläggande strategiskt verktyg för att förbättra affärsprestationen.¹⁸⁴ Även Kochan et al, Meurling, Roth och Mlekov och Widell beskriver ett framgångsrikt mångfaldsarbete och utveckling från en monokulturell till multikulturell organisationen som ett strategiskt arbete¹⁸⁵. Ett strategiskt mångfaldsarbete innebär enligt Kochan et al att organisationer arbetar systematiskt och långsiktigt¹⁸⁶.

Precis som för andra strategiska förändringsarbeten bör tydligt formulerade visioner och mål, ledningens stöd, nulägesanalys, konsekvensanalys, handlingsplan med mätbara mål och klara ansvarsfördelningar, effektiv kommunikation samt utvärdering och uppföljning vara viktiga inslag i mångfaldsarbetet¹⁸⁷.

178 Chatman, 1991; Van Maanen & Schein, 1979 se: Jehn et al, 1999:2

179 Meurling, 2006:19

180 FAIR är ett equalprojekt inom Europeiska socialfonden och ett utvecklingspartnerskap där ett antal svenska myndigheter, landsting, kommuner och företag ingår. FAIR står för FramtidsAnpassad Inkluderande Rekryteing. FAIR vill utveckla en strukturerad, omvärldsorienterad, ickediskriminerande rekryteringsmodell som fokuserar på kompetens (www.equalfair.se samt www.diversity.se).

181 Löfgren, 2005

182 Omanovic, 2001 se: Mlekov & Widell, 2003

183 Cox, 1993; Thomas, 1991 se: Mlekov & Widell, 2003

184 Singh et al, 2002b se: Meurling, 2004

185 Kochan et al, 2003; Roth, 2004 samt Mlekov & Widell, 2003

186 Kochan et al, 2003:18

187 Roth, 2004 samt Mlekov & Widell, 2003

Betydelsen av strategisk ledning av mångfald poängteras även av Ross och Schneider. Framförallt menar de att detta är betydelsefullt för att undvika fallgropar och svårigheter som förknippas med en mångfaldssatsning.¹⁸⁸

“Diversity is a business area that needs to be managed strategically because it represents a significant challenge to the existing culture. A diversity programme needs to gain support from a wide range of people across the organisation, from top to bottom, in order to stand a chance of making any progress at all. Without a conscious strategy in place there is no vehicle for rallying this support and focusing effort”¹⁸⁹.

Enligt Roth bör det praktiska arbetet med en mångfaldsstrategi utgöras av fyra faser.

Nulägesanalysen är viktig för att kartlägga vilka områden som bör vara i fokus för förbättring. Roth skriver att kartläggningen dels är ett viktigt underlag för mångfaldsplanen, och dels ett underlag för exempelvis personalekonomi och verksamhetsutveckling. Roth kopplar mångfaldsperspektivet med ekonomi genom att föreslå att en befintlig personalekonomisk kalkyl eller redovisning som saknar mångfaldsperspektivet på ett enkelt sätt kan kompletteras genom att tillföras faktorer så som kön och ålder¹⁹⁰. Vidare skriver Roth att informationen som kartläggningen bidrar till sedan kan sättas i relation till exempelvis organisationens produktivitet och lönsamhet. På sikt kan man sedan jämföra skillnaderna och effekterna av satsningen. *Konsekvensanalysen* eller *konsekvensbeskrivningen* är viktig för att kunna utforma handlingsplan med förbättringsåtgärder. Handlingsplan med tydliga och mätbara mål är en viktig förutsättning för att nå framgång. Vidare skriver Roth att detta har ett självklart samband med arbetarnas prestationer och företagets produktivitet. *Utvärderingen* och *uppföljningen* är en viktig fas för all förbättringsarbete. Det handlar i denna fas om att mäta och bedöma resultatet av insatserna. Syftet är i sin tur att ompröva strategier och härigenom arbeta mot nya förbättringar.¹⁹¹

4. AVHANDLANDE DEL

I analysavsnittet knyter vi samman teorier, tidigare forskning och publicerat material med det empiriskt insamlade materialet genom att tolka och reflektera kring resultaten av undersökningen. Syftet är att försöka besvara vår frågeställning utifrån vårt empiriska material och med hjälp av teorin. I denna uppsats har vi valt att presentera studiens valda företag i bilaga¹⁹². För att få en större förståelse för den analys som avhandlas i detta avsnitt hänvisar vi läsaren således till bilagan först.

¹⁸⁸ Ross & Schneider, 1992 se: Meurling, 2004

¹⁸⁹ Ross & Schneider, 1992 se: Meurling, 2004:12

¹⁹⁰ Personuppgiftslagen förbjuder dataregistrering av etnicitet, sexuell läggning och funktionshinder. Kartläggning av dessa grupper kan göras exempelvis på frivillig basis genom frivilliga enkäter eller genom personalavdelningens egen kännedom, dock utan en dataregistrering (Roth, 2004:129:132).

¹⁹¹ Roth, 2004:128-140

¹⁹² Se: bilaga 4.1

4.1.1 Kulturell anpassning – en nödvändighet för affärsframgång

Enligt Usunier och Lee är det betydelsefullt för företag som verkar på en interkulturell marknad att anpassa produkter/tjänster till kunders skilda kulturella kontexter¹⁹³. På Swedbank har vi kunnat urskilja en anpassning som gjorts till olika kunders skilda kulturella kontexter. Fares berättar exempelvis att man vid en analys av Swedbank:s hemsida upptäckte att användandet av ”*spargrisen*”¹⁹⁴ uppfattades som kränkande för en viss målgrupp. Detta löste Swedbank genom att eliminera spargrisen. Ett annat exempel på anpassning i Swedbank:s produkt- och tjänsteutbud är införandet av de räntefria bankkonton som finns idag. Dessa har man skapat eftersom det för en del muslimer enligt deras religion är förbjudet att både inkassera och betala ränta. Förbudet att betala ränta påverkar även Swedbank:s andra produktutbud exempelvis lån och sparprodukter. Därför försöker man nu på Swedbank arbeta fram ett system som kan ta hänsyn till avvikelser från normen. Förslaget är exempelvis införande av sparprodukter som ska ge en *säker avkastning* istället för *ränta*. I praktiken blir det ingen skillnad, men för en muslim är det viktigt att det kallas för *avkastning* istället för *ränta*. Både Fares och Cedemar poängterar att eftersom kunders olika kulturella bakgrund påverkar deras konsumtionsbeteende blir det helt enkelt ytterst viktigt att anpassa det befintliga produkt- och tjänsteutbudet efter kunden och dennes preferenser om företagets produkter ska efterfrågas¹⁹⁵. Fares poängterar ”utan nöjda kunder kan vi inte få en fungerande och lönsam verksamhet”. Precis som Usunier och Lee menar man således på Swedbank att en kulturell anpassning är en förutsättning för framgång på den interkulturella marknaden¹⁹⁶.

4.1.2 Kommunikationssvårigheter leder till ineffektivitet och förlorade affärer

Då missuppfattningar och feltolkningar är vanliga på grund av lingvistiska och kulturella skillnader kan interaktionen mellan individer från olika kulturella bakgrunder bli problematiska och utmanande¹⁹⁷. På Swedbank i Rosengård finns det en relativt klar uppfattning om att missuppfattningar och misstolkningar kan ske vid kommunikationen i interkulturella möten. Problemet är, enligt Cedemar, att det är lätt att utgå ifrån sin egen kulturella bakgrund och sina egna kulturella koder och tro att dessa är de centrala eller rätta. Detta kan jämföras med diskussionen om etnocentrism vilken innebär benägenheten att bedöma andra människor med sin egen kultur som

193 Usunier & Lee, 2005:249:264

194 Tidigare stod spargrisen som symbol för Swedbank

195 Jmf Usunier och Lee

196 jmf: Usunier & Lee, 2005:7:12:25:32

197 Usunier och Lee, 2005:372:374:384

måttstock¹⁹⁸. Exempelvis säger Fares: *"Man tänker ju aldrig på att man själv tillhör en etnisk grupp, att man har beteenden och sätt att uttrycka sig som är väldigt typiska för den grupp som man tillhör."* Cedemar menar att det är viktigt att exempelvis svenskar också reflekterar över sin egen kultur och etniska bakgrund och försöker få en kunskap om eller inblick i det mångkulturella samhället. Han menar vidare att svenskar förhållandevis ofta uttrycker sig ganska vagt och ospecifikt. Cedemar berättar: *"Vi säger inte 'gör det här', utan vi uttrycker oss snarare på ett sätt som 'det vore bra om du gjorde så', eller 'jag skulle uppskatta om du gjorde så'."* Cedemar menar här att: *"man måste tänka på att det kan vara svårt för personer från andra kulturer att förstå eller värdera alla dessa sätt att uttrycka sig på"*.

Enligt Herlitz och Usunier och Lee bör människan försöka förstå kulturgrammatiken i andra kulturer för att lättare kunna kommunicera med varandra¹⁹⁹. Precis som dessa menar även Cedemar att det är nödvändigt att personalen skapar en förståelse för att olika kulturella skillnader föreligger i interaktionen och kommunikationen med andra människor. Cedemar menar att risken med att inte reflektera över kulturella skillnader är att missförstånd kan uppstå. Genom att ta hänsyn till kulturella skillnader och försöka förstå dessa kan man enligt Cedemar hantera kundmötet och mötet med annan personal på ett bättre sätt. I kundmötet innebär detta exempelvis att man inte lyssnar in kunden och därmed inte lyckas förklara produkter och tjänster på ett sådant sätt så att kunden förstår. Cedemar menar att denna brist i kommunikationen leder till minskade möjligheter att göra bra affärer. Även Fares betonar nödvändigheten av att försöka förstå andra kulturer och olika sätt att uttrycka sig på för att relationer i interkulturell möten inte ska bli problematiska och utmanande. Fares berättar exempelvis: *"Om en anställd med svensk bakgrund exempelvis säger 'det stämmer nog inte, du har inte förstått mig' kan detta missuppfattas av människor från vissa andra kulturer. Det kan uppfattas som att svensken menar att denne har ljugit!"*. Fares säger vidare att: *"Vi måste öka förståelsen och kunskapen om andra kulturer så att missförstånd kan undvikas. Det är viktigt att medarbetare förstår att det finns olikheter och att dessa därför bör beaktas i mötet med varandra"*. Enligt Fares kan detta enbart göras om man har ett öppet arbetsklimat där medarbetarna vågar vara uppriktiga och tala om olikheter. Enligt Fares är ett öppet arbetsklimat en viktig faktor för att det dagliga arbetet ska kunna fungera mer effektivt. Även Hirji betonar vikten av ett öppet arbetsklimat och menar att avgörande fördelar med mångfald kan skapas genom att fullständigt låta styrkor, talanger och olikheter i arbetsstyrkan få inflytande genom att eliminera barriärer och genom att utveckla mänsklig potential i en helt inkluderande miljö²⁰⁰.

4.1.3 Mångfaldig personal – ett sätt att matcha mångfaldiga kunder

För att kunna etablera ett möte är kommunikationen en självklar förutsättning. Kommunicera innebär vidare ett språkligt och kulturellt utbyte, vilket i sin tur förutsätter social responsivitet eller

198 www.ne.se samt jmf: Usunier & Lee, 2005:388-389

199 Herlitz, 1989 se Mlekov & Widell, 2003 samt Usunier & Lee, 2005

200 Hirji, 2006

med andra ord ett fungerande samspel²⁰¹. Exempelvis hävdar nordiska tjänsteforskare att nyckeln till framgång för företag består av medarbetarnas förmåga att hantera den sociala interaktionen med kunden.²⁰² Även Svensson talar om vikten av ett fungerande samspel i interaktionen och kommunikationen med kunden. Han säger att:

”Framförallt så känner jag att mångfalden behövs i ett företag där man möter kunderna. En ganska självklar ambition för företag är ju att man ska förstå sina kunder och då är det ju väldigt bra om man har personal som har lätt att sätta sig in i kundernas situation.”

Även Cedemar poängterar att personalen måste kunna kommunicera med kunderna och kunna möta dem utifrån deras förutsättningar för att få en fungerande bankverksamhet. Cedemar menar: *”om man befinner sig i ett område där majoriteten har en annan kulturell bakgrund än svensk, måste man förstå det sammanhanget. Detta för att kunna agera på ett sätt så att man kan kommunicera med kunden”*. Både Cedemar och Fares menar att en viktig aspekt i exempelvis det multikulturella Rosengård har varit satsningen på anställning av människor med olika kulturella bakgrund och språkkunskaper. Cedemar säger: *”Eftersom det finns så många kunder som har svårt att kommunicera på svenska, blir det svårt att göra affärer utan att det finns språkkunskaper.”* Fares menar vidare att deras satsning på en mångfaldig arbetsstyrka har medfört att de nu bättre kan förstå andra människor och deras beteenden. Fares säger:

”Man skapar framförallt en förståelse för varför vissa kunder beter sig på ett visst sätt. Varför är det exempelvis så att man lämnar pengarna hemma under madrassen, istället för på banken? Detta är inte så lätt att förstå om man inte har personal som förstår orsakerna i beteendet. De är inte konstiga, de har helt enkelt något annat i bagaget. Det handlar här om brist på ett förtroende för bankverksamheten, detta eftersom korruption förekommer i vissa länder”.

Swedbank kan därmed sägas vara medveten om vikten av ett fungerande samspel i tjänsteprocessen, att varken tjänsteleverantör eller kund utan ett fungerande samspel kan tillhandahålla den information som är nödvändig för att göra bra affärer. Swedbank:s satsning på anställning av människor med olika kulturella bakgrund och språkkunskaper kan vidare tolkas som att det blir nödvändigt att ha en mångfaldig personal för att matcha de mångfaldiga kunderna, att det är viktigt att ha personal med en likadan kulturell bakgrund som kunden för att få ett fungerande och tillfredsställande kundmöte.

Barker & Charmine skriver att kulturell mångfald bland kunder är en företagsverklighet idag, vilket därmed skapar ett behov för organisationer och företag att övervaka kvaliteten av de interkulturella servicemötena.²⁰³ För att bättre tillgodose produkter och tjänster efter en mångfaldig kundbas bör därför företags och organisationers arbetsstyrka reflekteras av mångfalden. På detta sätt kan det bli möjligt för anställda att tillfredsställa det stora urvalet av kunders behov och

201 ”Social responsivitet handlar om människans sällskaplighet och om hennes benägenhet att ”svara” när det ställs ”frågor” till henne”, se Asplund, 1997:29. Vi tolkar detta som benägenheten att kunna samspela framgångsrikt i servicemötet.

202 Grönroos, 2004 samt Corvellec & Lindquist, 2005

203 Barker & Charmine, 2004

tillhandahålla god kundrelaterad service.²⁰⁴ Cedermar menar att: *"våra kunder känner sig mer uppmärksammade, sedda och uppskattade när det finns någon som antingen kan språket denne talar eller uttrycker sig på ett sätt så att kunden förstår"*. Teorier om interpersonella relationer har vidare påvisat att personer som upplevs som attraktiva är de som vi kan identifiera oss. Utifrån dessa teorier kan det därmed sägas att kunden är mer attraherad till den tjänsteproducent som matchar dennes egna kulturella profil. Enligt Bendapudi och Berry kan samhörighetsupplevelsen mellan kund och tjänsteleverantör leda till att kunden dels upplever ett högre förtroende och tillit gentemot tjänsteleverantören, samtidigt som det kan öka upplevelsen av att vara beroende av denna²⁰⁵. Swedbanks:s satsning på rekrytering av multikulturell personal kan därför sägas vara en medveten strategi i syfte att skapa lojalitet, förtroende och långsiktighet i sina relationer med kunden. Även E.ON kunde uppmärksamma att de fick fler nöjda kunder med sin mångfaldiga kundservice. Exempelvis har en av de nyanställda med utländsk bakgrund sagt i en intervju med Sydsvenskan: *"Vi märker att vi gör nytta. Ibland har någon pratat med en kund i en timme, utan att förstå vad han vill. När vi tar över kan det ta två minuter sedan har vi löst problemet"*²⁰⁶.

Svensson på E.ON menar att en mångfaldig kundkrets är ett faktum på grund av den verksamhet de bedriver. Eftersom elektricitet i Sverige är en monopolverksamhet menar Svensson att detta innebär att varken E.ON eller deras kunder väljer vem de vill skapa en relation med. På grund av detta blir mångfaldsperspektivet enligt Svensson en självklar del av verksamheten. Exempelvis berättar Svensson: *"Vid samtal med våra kunder, både via kundtjänst och kundmottagning, upptäcktes det ofta att en del kunder hade språksvårigheter - vilket är en svårighet i sig - men blir än svårare då man ska försöka prata om elräkning per telefon. Svensson menar att det var därifrån idén eller frågan om en flerspråkig kundservice dök upp. För att servicemötet skulle bli så smidig och effektiv som möjligt beslutade E.ON sig därför för att anställa personal som kunde spegla kunderna på ett bättre sätt. Då språket var ett hinder mellan kunden och E.ON blev det därför nödvändigt att rekrytera personer med ytterligare kompetens i form av ett annat språk. "Målet och idén med denna kundservice var att kunna erbjuda god service åt alla, även de som hade svårt med språket"* hävdar Svensson. Resultatet av denna satsning menar Svensson blev positiv genom att kunderna blev mer nöjda och genom att kundärendena hanterades snabbare. Detta leder i sin tur till att verksamheten blir mer kostnadsaffektiv.

4.1.4 Skillnader i produktutbud – avgör graden av mångfaldsbehovet?

Swedbank kan, i relation till E:ON, sägas ha ett mer aktivt och medvetet mångfaldsarbete. Detta kan i första hand sägas bero på att Swedbank:s bankverksamhet på mångkulturella Rosengård förutsätter

204 Mlekov & Widell, 2003:135:149-154

205 Bendapudi & Berry, 1997:24-5

206 www.sydsvenska.se

ett fungerande mångfaldstänkande för att uppmärksamma de mångkulturella kunderna, skapa en relation och knyta kunderna till verksamheten för att därmed få verksamheten att gå runt. Cedemar menar att kundrelationen i bankverksamheter är en viktig utgångspunkt för arbetet då det är långsiktiga kundrelationer som är källan till lönsamhet. En anpassning av bankens produkter och tjänster mot den mångkulturella kundkretsen är således nödvändig för att nå dessa potentiella kunder. Risken är annars att kunderna vänder sig till en annan aktör eller låter bli att använda bankens produkter, och att Swedbank därmed går miste om affärsmöjligheten.

En förklaring till att E.ON inte har en lika medveten mångfaldssatsning som Swedbank kan sägas bero på skillnaderna i företagens produktutbud. Enligt Svensson bygger E.ON:s verksamhet på att deras produkt - elektriciteten - är en grundläggande basprodukt. Detta innebär, enligt honom, att alla har ett behov av elektricitet, oavsett vilken kulturell bakgrund kunden än har. Svensson menar vidare att det inte heller går att utveckla eller anpassa produkten speciellt riktad till en viss kundgrupp med en viss kulturell bakgrund. Exempelvis säger Svensson: *"Det var inte länge sedan som ICA förstod att de kunde ha utländsk mat i butikerna."* Han menar i sammanhanget att exempelvis ICA och IKEA är mer beroende av att tänka ur ett mångfaldsperspektiv, i alla fall utåt mot kunden, för att kunna anpassa sitt produktutbud i syfte att skapa fler affärsmöjligheter. En förklaring till varför E.ON i dagsläget inte fokuserar resurser på att starta upp nya mångfaldsprojekt eller sätta upp andra aggressiva mål relaterade till att öka mångfaldsperspektivet på företaget kan därmed sägas bero på att E.ON:s produkt enligt deras uppfattning inte behöver anpassas till olika kundgrupper.

Serviceperspektivet har dock i alla typer av affärsverksamheter, enligt Grönroos, kommit att bli betydande. Han menar att företag idag alltmer konkurrerar med tjänster och inte med fysiska produkter. Med andra ord är alla utsatta för tjänstekonkurrens, och företag som inte kan konkurrera servicemässigt får svårt att överleva i dagens så kallade tjänstekonkurrens²⁰⁷. Barker & Charmine skriver dessutom att kulturell mångfald bland kunder är en företagsverklighet idag, vilket därmed skapar ett behov för organisationer och företag att övervaka kvaliteten av de interkulturella servicemötena.²⁰⁸ Med hänsyn till Grönroos samt Barker och Charmine blir det ur ett företagsekonomiskt perspektiv inte logiskt att E.ON lade ner sin mångfaldssatsning samt att de i dagsläget inte fokuserar resurser på att starta upp nya mångfaldsprojekt för att öka mångfaldsperspektivet på företaget. Då kommunikation innebär ett språkligt och kulturellt utbyte och då kommunikationen är en självklar förutsättning för att kunna etablera ett servicemöte kan det därmed sägas att det därmed blir viktigt att anpassa denna till kunders olika kulturella kontexter för att få ett fungerande samspel²⁰⁹. Enligt Svensson var en viktig anledning till deras tidigare mångfaldssatsning att de vid samtal med sina kunder upptäckte att en del av dessa hade

207 Grönroos, 2004

208 Barker & Charmine, 2004

209 Asplund, 1997:29 samt Usunier och Lee, 2005:372:374:384

språksvårigheter i det svenska språket, vilket påverkade kundhanteringen negativt. I sammanhanget kan det sägas att svenskar med utländsk bakgrund beräknas öka²¹⁰, vilket innebär att behovet av att möta kunder med språksvårigheter, med tanke på den demografiska utvecklingen, med stor sannolikhet inte kommer att minska²¹¹. Vidare säger Svensson: "En ganska självklar ambition för företag är ju att man ska förstå sina kunder och då är det ju väldigt bra om man har personal som har lätt att sätta sig in i kundernas situation." Nordiska tjänsteforskare har påvisat att nyckeln till framgång för företag består av medarbetarnas förmåga att hantera den sociala interaktionen med kunden²¹². Detta visar på att det finns ett behov för företag att övervaka kvaliteten av de interkulturella servicemötena²¹³. Detta kan tolkas som att det därmed blir nödvändigt att ha en mångfaldig personal för att matcha de mångfaldiga kunderna och därigenom få ett fungerande och tillfredsställande servicemöte. En annan aspekt som E.ON bör ta hänsyn till är den interna aspekten av mångfald, närmare sagt de individuella och organisatoriska fördelarna med mångfald. En särskild aspekt av den organisatoriska fördelen kan sägas vara den synergieffekt företaget får om olika människor samarbetar framgångsrikt, där gruppens kompetens eller *collaborative advantage* blir större än summan av de individuella kompetenserna eller fördelarna²¹⁴. Ett exempel på hur en synergieffekt uppstod på E.ON i mötet mellan olikheter i samband med den mångfaldssatsning de hade kan sägas vara bättre chefer och ett mer tydligt ledarskap. I samarbete med olikheter fick cheferna möjlighet att reflektera över sin ledarstil, och därmed kunde få nya och mer kreativa synvinklar och erfarenheter. Detta visar på att mångfald inte endast bör ses utifrån ett kundperspektiv, utan även de interna fördelarna bör tas i beaktning vid en eventuell övervägning av mångfaldsarbete eller satsning.

4.1.5 Mångfald utifrån ett lönsamhetsperspektiv

Både Fares och Cedemar menar att den viktigaste drivkraften bakom Swedbank:s satsning på mångfald idag, både utåt mot kunderna och inom företaget, beror på demografins utveckling i Sverige. Personer med annan etnisk bakgrund än svensk är en stor och växande målgrupp i Sverige. Vidare får vi en allt mer äldre befolkning, vilket gör att arbetskraften kommer att minska. Fares menar att företag i framtiden ändå kommer att bli tvungna att satsa på mångfald, inte för att man har fått insikt i fördelarna, utan för att det kommer att vara en förutsättning för överlevnad. Fördelen med att redan idag arbeta med mångfaldsperspektivet är att man på ett tidigt stadium kan integrera

210 Roth, 2004:9

211 Roth, 2004:9

212 Grönroos, 2004

213 Persson & Westrup, 2006:1-8

214 Johnson, 2002 samt Fyall & Garrod, 2005

mångfaldstänkandet med verksamheten samt skapa förståelse för människor med olika kulturella bakgrund.

Det som karakteriserar stadsdelen Rosengård, enligt Fares och Cedemar, är en befolkning som har en annan etnisk bakgrund än svensk samt att en stor andel av dessa är ungdomar. Ungdomarna, menar Fares, kommer att spela en stor roll för bankverksamheten i framtiden, då dessa personer kommer att vara framtidens arbetstagare och därmed ha en inkomst. Det är allmänt vedertaget att personer med inkomst är attraktiva för vilket företag som helst menar Fares. För bankverksamheten i Rosengård kommer dessa människor enligt honom att:

” utgöra en stor del av vår kundkrets i framtiden. Eftersom vi genom tiden har skapat kundrelationer med dessa personers föräldrar kommer vi troligen att ha dem som kunder i framtiden. Om föräldrarna har blivit bemötta på ett bra sätt i alla år på Swedbank så är chansen väldigt liten att ungdomarna skulle byta aktör när de redan har en anknytning till banken. På detta sätt kommer vi att skapa en lönsamhet på sikt”.

Vidare berättar Cedemar att: *”anledningen till att vi satsar på mångfaldsstrategin är den förmodade samhällsutveckling, där köpkraften bland personer som har en annan etnisk bakgrund än svensk kommer att öka. Då är viktigt att ta marknadsandelar så tidigt som möjligt”.*

4.1.6 ”Mångfaldssatsningen måste visa en affärsmässig nytta”

Meurling skriver att det i en värld som alltmer karakteriseras av konkurrens, och där resultatriktning alltmer står i fokus, blir viktigt att visa resultat av olika satsningar och projekt²¹⁵.

Meurling skriver *“Providing the business with useful figures, will be more and more important because even if the ethical case stands up... it is the economic case that will win the argument”*²¹⁶. Detta synsätt har även Svensson på E.ON där han betonar att: *”Den främsta förutsättningen för att lyckas med ett mångfaldsarbete är ju att man ser en affärsmässig nytta i det, för företag drivs av att generera pengar.”* Samma resonemang för Fares: *”det är viktigt att komma ihåg att bankens satsning på etnisk mångfald inte är på grund av att vi tycker synd om dessa människor, utan det handlar helt enkelt om att detta är en affärsverksamhet. Människor med en annan etnisk bakgrund än svensk utgör ju en stor och växande målgrupp.”*

Svensson berättar att en svårighet med deras mångfaldssatsning har varit att klara av de normala kraven som ett projekt har, det vill säga att redovisa resultatet i siffror, framförallt kopplad till lönsamheten. Svensson menar: *”Vi kunde ju visa hur många kunder vi talade med och hur nöjda dessa var. Vi hade alltså många mjuka värden men vi kunde inte i pengar och i hårda siffror visa resultatet av vår satsning.”* Mer konkret kan det sägas att de kunde mäta mångfaldssatsningens prestationer i termer av icke-finansiella prestationsmått, men att mäta prestationerna i finansiella termer så som lönsamhet, resultat och intäkter blev svårt. Precis som Meurling menar visar ofta inte utvärderingar och

²¹⁵ Meurling, 2006

²¹⁶ Ross and Schneider, 1992 se Meurling, 2004:32

mätningar om eller hur mångfald och finansiellt resultat har ett samband²¹⁷. Att kunna påvisa lönsamhet är dock enligt Meurling och Cordes viktigt. Cordes menar exempelvis att om resultatet inte går att mäta kommer aktiviteten förmodligen inte att genomföras överhuvudtaget.²¹⁸ Hos E.ON kunde som ovan nämnt inte satsningens effekter kopplas till lönsamhet, och utifrån Cordes synsätt, kan detta tolkas som en viktig anledning till varför satsningen lades ner.

En förklaring till varför det inte har gått att påvisa resultatet av E.ON:s mångfaldssatsning kan sägas vara att projektet lades ner för tidigt. Med andra ord kan det sägas att då E.ON inte lät projektet fortgå tillräckligt länge, kunde de därmed inte erhålla tillräckligt med information eller siffror för att utvärdera den. Detta eftersom fastställandet och tolkningen av lönsamhetsmålet är beroende av den tidsram som antas. Det kan exempelvis nämnas att företag som gör en investering kanske inte ser någon hög effektivitet på kort sikt utan behöver ett längre tidsperspektiv för att se avkastning på satsat kapital.²¹⁹ Möjligen behövde dem ha ett längre tidsperspektiv i sin utvärdering av mångfaldssatsningen för att kunna jämföra utfallet och därmed kunna påvisa resultat eller lönsamhet i finansiella termer. En av svagheterna med finansiella prestationsmål som framförts är vidare att dessa ofta leder till kortsiktigt tänkande och agerande²²⁰. Utifrån detta synsätt kan det därmed sägas att då E.ON inte kunnat påvisa lönsamhet på sin mångfaldssatsning har detta medfört att de antagit att satsningen inte är lönsam och därmed inte värt att satsa på.

Cedemar berättar att när det kommer till lönsamheten i en bankverksamhet fungerar arbetet annorlunda. Swedbank betonar att deras satsning på mångfald är en långsiktig process, och att *”lönsamheten skapas på sikt”*. Detta innebär att de är övertygade om att det finansiella resultatet kommer att visa sig med tiden. Lönsamhetsaspekten kräver således, utifrån deras synsätt, att tålamod och avvaktning i ett längre perspektiv behövs för att se resultat. Han menar att man i bankverksamheter framförallt måste arbeta för att bevara kundrelationen då det är långsiktiga kundrelationer som är källan till lönsamhet. Cedemar och Fares berättar att de på Rosengårdskontoret efter satsningen på rekrytering av mångspråkig- och mångkulturell personal har sett en väldigt bra försäljning med tiden. Detta beror på att kunderna har gått från att enbart ha efterfrågat bankkortshantering till att idag exempelvis fråga efter banklån. Fares menar att denna process i det långsiktiga perspektivet kommer visa på en förbättrad ekonomisk lönsamhet. Fares betonar därmed vikten av att knyta till sig kunder, skapa lojalitet och skapa en relation så tidigt som möjligt. Fares säger därför att de i nuläget satsar väldigt mycket resurser på att ta marknadsandelar samt skapa ett förtroende bland både befintliga som potentiella kunder och därmed lägga grunden för långsiktiga och lönsamma kundrelationer. Med andra ord kan det sägas att de idag satsar på ickefinansiella prestationsmål så som nöjda kunder, god service, hög kvalitet och marknadsandel.

217 Meurling, 2006

218 Cordes, 2005 se Meurling, 2004 samt Meurling, 2006

219 Ax, Johansson & Kullvén, 2002:19:48

220 Ax, Johansson & Kullvén, 2002:17:629-30

Enligt Ax, Johansson och Kullvén har dessutom ickefinansiella prestationsmått blivit allt viktigare idag, eftersom det antas ge bättre information om hur framtida värde skapas, exempelvis i form av lönsamhet.²²¹

En annan förklaring till svårigheten med att påvisa sambandet mellan mångfaldssatsningen och finansiellt resultat kan sägas vara, så som Kockan et al uttrycker det, att: ”*the relationship between diversity and the bottom line is more complex*”²²². Förklaringen som Johnstons framhåller är att allt är en del av en integrerad matris där mångfald är en av flera nyckelkomponenter som krävs för att leda ett företag framgångsrikt²²³. Vidare är resultatet, enligt Meurling, svårt att härleda bak till enbart mångfaldsarbetet utan att även ta hänsyn till exempelvis marknadsutveckling.²²⁴ Denna uppfattning har även Svensson på E.ON. Han säger exempelvis:

”I en verksamhet med 400 personer så är ju fyra personer med ytterligare språkkunskaper inte avgörande för den ekonomiska framtiden. Exempelvis påverkar vädret oss mer än våra marknadsföringsåtgärder, och när det är högkonjunktur så går det åt mer energi än om det är lågkonjunktur.”

Svensson tror vidare att sambandet mellan mångfald och ekonomisk lönsamhet är olika svårt att påvisa beroende på vilken verksamhet som bedrivs. Han anser att sambandet mellan mångfald och lönsamhet går att spåra, men att detta är högst beroende på vilken bransch man verkar i. Svensson menar exempelvis att de företag som skapar produkter eller tjänster anpassade direkt till en specifik kundgrupp, lättare kan utvärdera satsningen och därmed lättare relatera den till mångfaldssatsningen. Han säger: ”*Om exempelvis IKEA, ICA eller Willys tar fram ett sortiment speciellt utformat för en viss målgrupp så kan de se hur försäljningen av sortimentet har utvecklats.*” Så är det dock inte med elektricitet poängterar Svensson: ”... utan med el handlar det mer om att man kan se att man får snabbare ärendehantering eller mindre klagomål”. Svensson menar därmed att om de ser till att mötet med kunden blir så smidigt som möjligt, genom att dels ha kundernas förtroende samt kunna förstå varandra enklare, så kan de i sin tur hålla nere kostnader.

Även Fares diskuterar problematiken kring svårigheten med att kunna påvisa sambandet mellan mångfaldssatsningen och finansiellt resultat. Som tidigare nämnt berättar Cedemar och Fares att de på Rosengårdskontoret efter satsningen på rekrytering av mångspråkig- och mångkulturell personal har sett tydliga förbättringar med tiden i form av exempelvis bra försäljning och nöjda kunder. Fares säger dock att eftersom de på Rosengårdskontoret inte har hunnit arbeta tillräckligt länge med sin mångfaldssatsning blir det därför i nuläget svårt att dra några tillförlitliga eller generella slutsatser gällande kopplingen mellan lönsamhet och mångfald. Han menar att det idag är svårt att säga vad som beror på mångfaldsstrategin och vad som beror på andra strategier, så som exempelvis satsning i modern teknik. Fares menar dock att de utifrån ett längre tidsperspektiv lättare kommer att kunna

221 Ax, Johansson & Kullvén, 2002:17:629-30

222 Kochan et al, 2003:5

223 Johnston, 2004

224 Prasad, 1997:4-9 samt Meurling, 2006:9-19

tolka effekterna av sin satsning och möjligen se ett orsak-verkan samband, framförallt om de i framtiden jämför effekterna med andra bankkontor som inte har haft en lika genomtänkt mångfaldssatsning eller en lika stor fokus på mångfaldsaspekten. Först då, menar han, kommer de att kunna jämföra effekterna och resultaten och dra några tillförlitliga slutsatser.

4.1.7 Individuella och organisatoriska fördelar

Fares berättar att deras mångfaldsorientering påverkar verksamheten positivt, genom att det skapar fördelar både för de anställda och för organisationen. Han säger:

”Alla medarbetare är medvetna om mångfalden här, och detta präglar det dagliga arbetet. En mångfaldig arbetsplats kräver ett annorlunda arbetssätt. Det kräver framförallt öppenhet och flexibilitet. Många tycker att vi har en helt annan gemenskap, en mer ”vi-känsla”, och att arbetet präglas mer av samarbete och kommunikation. Det är exempelvis väldigt många svenskar som aktivt söker sig hit till Rosengårdskontoret. De tycker att det är en spännande arbetsplats där det hela tiden händer något nytt. Många svenskar som arbetar här betonar att de trivs med att man arbetar mer i grupp och hjälper varandra i de dagliga arbetsuppgifterna, istället för att endast sköta sitt eget. Bra samarbete och kommunikation är nödvändigt för att verksamheten ska fungera och för att arbetet ska bli så bra som möjligt”.

Citatet kan sägas stämma väl överens med de forskningsresultat som visar att mångfald, om den uppskattas, värdesätts och hanteras rätt ger gynnsamma individuella och organisatoriska effekter²²⁵. De individuella fördelarna uppstår enligt studier då individer känner sig uppskattade och trivs med arbetsmiljön. Dessa individer uppvisar exempelvis högre prestationsresultat samt högre engagemang, större trivsel, högre tillfredsställelse och högre benägenhet att identifiera sig med arbetsgivaren. Detta skapar organisatoriska fördelar på ett flertal olika sätt. Primärt i form av högre nivåer av kreativitet, innovation och förbättring av problemlösningsförmåga, beslutsfattande, samarbete och kommunikation, och sekundärt i form av ökad produktivitet, ökade marknadsandelar och slutligen högre vinst. Dessutom innebär detta också lägre personalomsättning och sjukfrånvaro, vilket innebär ett reducerande av en organisations kostnader.²²⁶

En särskild aspekt av den organisatoriska fördelen kan sägas vara den synergieffekt företaget får om olika människor samarbetar framgångsrikt, där gruppens kompetens eller *collaborative advantage* blir större än summan av de individuella kompetenserna eller fördelarna²²⁷. Svensson menar att många företag och organisationer idag inser att de har en enorm nytta av heterogena grupper, där individer med en blandning av kunskaper och erfarenheter får samarbeta och bidra till att skapa organisatoriska fördelar. Svensson understryker: ”Jag tror att olikheterna i form av ålder, kön, bakgrunder, erfarenheter och kompetens i sig skapar en extra dimension i kunskap och därmed en större helhet.” Ett exempel på hur en synergieffekt uppstod på E.ON i mötet mellan olikheter i samband med den mångfaldssatsning de hade kan sägas vara bättre chefer och ett mer tydligt ledarskap. I samarbete

225 Roth, 2004:120; www.diversity.se

226 Se bland annat: Mlekov & Widell, 2003:31-32; Roth, 2004:120; Johnson, 2002 samt Abrahamsson & Fürth, 1999

227 Johnson, 2002 samt Fyall & Garrod, 2005

med olikheter fick cheferna möjlighet att reflektera över sin ledarstil, och därmed kunde få nya och mer kreativa synvinklar och erfarenheter.

4.1.8 Dilemman bakom triumfer

Vid frågan om Swedbank har kunnat uppmärksamma några problem och svårigheter med sin mångfaldssatsning berättade Cedemar att det finns en risk i en heterokulturell organisation att det bildas subgrupper mellan olika nationaliteter om företaget inte vet hur de kan hantera detta. Bendapudi och Berry skriver att en stor del av den befintliga litteraturen gällande mellanmännsliga relationer har påvisat, att människor attraheras till personer som matchar dennes egna kulturella profil²²⁸. Utifrån exempelvis Byrne's "similarity-attraction-theory" föredrar människor likhet i deras interaktion med andra människor²²⁹. Detta kan därmed sägas vara en förklaring till varför subgrupper bildas. Samtidigt skriver Meurling att det finns ett antal forskningsrapporter som påvisar en tendens till fler samarbetssvårigheter i heterogena grupper i jämförelse med homogena grupper²³⁰. Problemet med subgrupper kan således sägas innebära att samarbetet och interaktionen mellan grupperna påverkas negativt, vilket i sin tur kan sägas påverka effektiviteten av arbetet negativt. Cedemar menar att det därför är viktigt att framförallt de bankkontor som har mångspråkig- eller mångkulturell personalsammansättning jobbar med att få ihop sammanhållningen i hela arbetsgruppen och skapa enhetliga och gemensamma normer och värderingar. En viktig aspekt i arbetet med att skapa en gemenskap bland medarbetarna är, enligt Cedemar, genom att ha ett gemensamt språk, ett språk som alla behärskar. Utan ett gemensamt språk är risken annars enligt Cedemar att olika subgrupper skapas och att motsättningar och missförstånd ökar. Cedemar poängterar:

"Det viktiga att tänka på är att det inte börjar spreta. Även om det inte behöver bli motsättningar så är det ändå bra om det finns en samhörighetskänsla. Då är det bra om man har en gemensam bas och ett gemensamt språk. Exempelvis bör två arabisktalande anställda tänka på att inte prata arabiska i närvaron av andra som inte behärskar detta språk, detta för att andra inte ska behöva känna sig utanför".

Cedemars skildring av riskerna och problemen med en multikulturell organisation visar tydligt att mångfaldens praktiska tillämpning inte är helt problemfri. Mångfaldsdebattens huvudbudskap är att heterogenitet på arbetsplats skapar konkurrensfördelar och effektivitetsvinster för organisationen, vilka har kommit stå som viktiga argument för mångfaldsimplementering på företag²³¹. Prasad et al menar dock att ledning av mångfald på en arbetsplats förevisar lika många dilemman som

228 Barker & Charmine, 2004

229 Byrne, 1971 se: Jehn et al, 1999

230 Milliken & Martins, 1996; Jehn et al, 1999; Richard & Johnson, 2001; Reagens & Zuckerman, 2001 se: Meurling, 2006

231 de los Reyes, 2001:185:181

triumfer och är konstant åtföljd av otaliga spänningar, konflikter och motsägelser.²³² Prasad et al menar därför att uppmärksamheten bör riktas på de besvärliga och problematiska aspekterna av mångfald på företag och organisationer, exempelvis på aspekter så som individuell och institutionell motstånd, effektiviteten av mångfaldsarbetet samt de mindre påtagliga sätten som exkludering och diskriminering fortsätter att praktiseras på arbetsplatsen. Detta för att framgångspotentialen hos mångfaldsstrategier utan en djupare förståelse för dessa aspekter därför starkt kan ifrågasättas²³³. Precis som Prasad menar även Cedermar att det är av yttersta vikt att ledningen vid en implementering av en mångfaldsstrategi har förståelse för nya och oväntade utmaningar som uppkommer i samband med förändringsarbetet.

Problemet med att människor har en benägenhet att attraheras till personer som matchar dennes egna kulturella profil eller med andra ord föredrar likhet i deras interaktion med andra människor²³⁴ påverkar även rekryteringen. Fares påpekar att: *”Det är viktigt att rekrytera med samma förutsättningar för alla, med lika lön och lika utvecklingsmöjligheter.”* På detta sätt, menar han, blir risken för att sortera bort människor på fel grunder mindre. Han menar med andra ord att ett särskilt problem är att människor har en benägenhet att rekrytera och värdera människor utifrån den egna idealbilden²³⁵. Det förekommer ofta en synlig och osynlig norm som hindrar rekryterare att se, värdesätta, ta tillvara och utveckla kompetens som på något sätt skiljer sig från majoritetsgruppen på arbetsplatsen.²³⁶ Precis som Löfgren menar Fares därför att ett sätt att undvika homosocial reproduktion och därmed få tillgång till den kompetens som behövs i ett heterogent samhälle bör därför företaget försöka skapa ett system så att rekrytering kan ske på ett strukturerat sätt.²³⁷

Även Svensson kunde uppmärksamma problem och svårigheter kopplade till mångfalden och mångfaldsarbete. En viktig aspekt som exempelvis de los Reyes lyfter fram är att maktstrukturer, både inom som utanför arbetsplatsen, är den kraft som skapar ojämlikhet. Samhälleliga föreställningar, fördomar, normer och attityder har stor betydelse för individens position, handlingsutrymme och möjligheter på arbetsplatsen. Detta innebär att den positiva föreställningen – att mångfald i arbetsstyrkan är en fördel för organisationen – blir svår att förverkliga på grund av att generella maktrelationer präglar samhället.²³⁸ Exempelvis nämner Svensson att arbetsplatsen på E.ON utgör en mansdominerande värld. En förklaring till detta menar han beror delvis på att det, då verksamheten förutsätter kunskaper inom teknikområdet, blir svårt att attrahera kvinnor eftersom många kvinnor generellt i samhället inte söker sig till teknikorienterade ingenjörsutbildningar. För att skapa en mångfaldig arbetsplats, där kvinnor kan vara en del av arbetskraften, förutsätter med

232 Prasad, 1997:4-5

233 Prasad et al, 1997

234 Byrne, 1971 se: Jehn et al, 1999 samt Barker & Charmine, 2004

235 jmf: Roth, 2004:111

236 Löfgren, 2005:9

237 Löfgren, 2005

238 jmf: de los Reyes, 2001:183-7

andra ord enligt Svensson att fler kvinnor känner sig mer attraherade till och har en större tilltro till att våga söka sig till teknikorienterade utbildningar. Först då kan exempelvis E.ON tillhandahålla den kompetens som företaget behöver i sin verksamhet. Ett annat problem som Svensson kunde redogöra för, kopplade till mångfaldsperspektivet, handlar om de traditionella och förlegade värderingarna om kvinnor och män. Exempelvis har de på E.ON haft problem med en viss manlig anställd som hade svårt att ta emot direktiv och order utav unga tjejer med högre befattning. Precis som de los Reyes menar Svensson med andra ord att mångfald blir svår att förverkliga på grund av att generella maktrelationer, föreställningar, attityder och värderingar präglar samhället.²³⁹ Svensson menar att det behövs en attitydförändring, både inom som utanför arbetsplatsen för att möjliggöra mångfald, men att denna förändring är en lång process.

4.1.9 Mångfald ett strategiskt verktyg

Svensson anser att de hade mer planer med mångfaldsprojektet än det de lyckades åstadkomma. Exempelvis hade de ambitionen att det skulle bli ett säljargument, och att de skulle göra kampanjer i andra städer för att uppmärksamma sin flerspråkiga kundservice, men de kom aldrig så långt i sin planering. Harrison, VD för IFA²⁴⁰ i USA menar att företag som inte låter mångfald vara en del av företagsmodellen inte heller kan planera effektivt för framtida företagstillväxt. Han menar att problemet ligger i att många företag inte har någon uppfattning om hur de ska utveckla och verkställa en mångfaldsplan och sedan relatera denna till den övriga verksamheten.²⁴¹ Meisinger, VD för SHRM, följer samma linje och menar att mångfald måste bli en del av företagets övergripande strategiska mål om denna vill förbli konkurrenskraftig på marknaden²⁴². En anledning till varför E.ON inte lyckades verkställa sina planer med sitt mångfaldsprojekt kan utifrån Harrison och Meisinger sägas vara att arbetet inte integrerades med den övriga verksamheten och planerna, samt inte heller utgjorde en del av företagets övergripande strategi. Vidare kan tidsaspekten sägas vara en anledning till varför de inte lyckades uppfylla målen med satsningen. Ett strategiskt mångfaldsarbete innebär enligt Kochan et al att organisationer arbetar systematiskt och långsiktigt²⁴³. Utifrån detta kan det därmed sägas att då projektet lades ner i ett relativt tidigt stadium kunde de därmed inte hinna uppfylla alla mål och planer.

Ross och Schneider poängterar vidare vikten av strategisk ledning av mångfald. Med strategisk ledning menar de att: *“A diversity programme needs to gain support from a wide range of people across the organisation, from top to bottom, in order to stand a chance of making any progress at all. Without a conscious*

239 de los Reyes, 2001:183-7

240 Står för: Diversity Institute of the International Franchise Association

241 Anonymous, 2005b

242 Anonymous, 2005a

243 Kochan et al, 2003:18

*strategy in place there is no vehicle for rallying this support and focusing effort*²⁴⁴. Även Fares betonar vikten av att mångfaldsarbetet bör integreras med den övriga verksamheten. För att lyckas med mångfaldsarbetet handlar det enligt Fares inte enbart om att ledningen lägger upp en strategi och startar upp arbetet, utan viktigt är inte minst att arbetet måste genomsyras i hela verksamheten. Fares menar att för att få ett effektivt förbättringsarbete krävs det möjligheter till delaktighet och inflytande hos alla medarbetare i en organisation. Detta innebär med andra ord att ett ”top-down” perspektiv bör förbindas med ett ”bottom-up” perspektiv.

4.1.10 Se förbi rekryteringen

Svensson berättar att de i dagsläget på E.ON inte fokuserar resurser på starta upp nya mångfaldsprojekt eller sätta upp andra aggressiva mål relaterade till att öka mångfaldsperspektivet på företaget. Svensson framför dock att:

”Vi är väldigt öppna för mångfaldsaspekten när vi söker folk i avdelningarna, det finns starka bestämmelser för att kulturell bakgrund inte får hindra personlig utveckling. Men det är bara att kolla på personallistan, det finns ju uppenbarligen mycket mer att göra!”

Meurling skriver att en viktig skillnad mellan exempelvis England och Sveriges sätt att hantera mångfald är att mångfalden i England handlar om att ta vara på kompetens medan det i Sverige handlar om att inte diskriminera²⁴⁵. Därmed förbises fördelarna med att värdera *olikheter*, vilket är det egentliga syftet med mångfald²⁴⁶. Utifrån ovan citat kan det tolkas som att det på företaget finns en tendens till att fokusera uppmärksamhet åt rekryteringsfasen, och därmed se till så att det i första hand inte sker någon diskriminering. Hirji menar dock att framgång på mångfaldsplanet inbegriper mer än att enbart öka representationen av människor ur minoritetsgrupper²⁴⁷. Enligt Mitchel bör företag se förbi rekryteringen och istället lägga fokus på att exploatera företagets potential av en mångfaldig arbetsplats. Med detta menas att mångfald inte enbart handlar om att få en blandning kvinnor, män, svenskar, invandrare, unga, gamla, funktionshindrade och så vidare representerade i arbetskraften, utan snarare om att mångfald ska uppskattas och tas till vara i organisationer²⁴⁸. Utifrån Hirji och Mitchel kan det därför sägas att för att E.ON ska kunna ta tillvara på mångfaldens fördelar bör de därför vända uppmärksamheten från endast rekryteringsfasen till att sätta upp aggressiva mål och planer på att öka mångfaldsperspektivet på företaget.

Precis som Hirji och Mitchel följer Fares samma resonemang när han menar att framgång på mångfaldsplanet inbegriper mer än att enbart öka representationen av människor ur

244 Ross & Schneider, 1992 se: Meurling, 2004:12

245 Meurling, 2006

246 Cepro, 1998 se: Meurling, 2004:6 samt Mlekov & Widell, 2003

247 Hirji, 2006

248 Mitchel, 1996

minoritetsgrupper säger: Fares säger: ”Det är oerhört viktigt att man inte slutar jobba med mångfald och går tillbaka till den ursprungliga verksamheten med gamla strukturer bara för att man har fyllt en viss kvot vid rekryteringen.” Fares menar med andra ord, precis som Mlekov och Widell, att för att ett företag ska kunna ta tillvara den kompetens som en mångkulturell organisation innebär bör arbetsplatsen inte bara karakteriseras av en heterogen personalstyrka, utan det viktiga är att organisationskulturen värdesätter och uppskattar mångfald och individuella olikheter i hela organisationen på alla nivåer, i strukturer, processer och system. Fares menar vidare att det är viktigt att se på arbetet med mångfald som en kontinuerlig och långsiktig process. Fares betonar således, precis som Mlekov och Widell, att utvecklingen från en monokulturell organisation till en multikulturell är en flerårig process som kräver långsiktighet²⁴⁹.

4.1.11 Ledningens stöd och engagemang

I diskussionen om hur ett lyckat mångfaldsarbete skapas menar många forskare och debattörer att ledningens stöd och engagemang är en kritisk nödvändighet²⁵⁰. Exempelvis betonar Meurling att för att en mångfaldsstrategi ska bli en affärsmöjlighet och en konkurrensfördel bör engagemangen och drivkraften för arbetet i första hand komma från ledningen.²⁵¹ Svensson arbetade som kundservicechef på E.ON ett antal år och det var i samband med detta som han fick idén med den flerspråkiga kundservice och därmed startade upp denna. Projektet lades dock ner en kort tid efter Svenssons avgång som kundservicechef. Svensson menar att en av de främsta anledningarna till att mångfaldssatsningen inte fortskred berodde på hans avgång. Svensson säger nämligen:

”Det spelar en stor roll att jag slutade arbeta som kundservicechef. Jag slogs ju ganska hårt för den här idén, och det är ju faktiskt så att det handlar mycket om en idé och en tro. Det är hemskt svårt att räkna hem det i kronor, men man måste tro på det och förklara på vilket sätt man vinner fördelar. Ledningens stöd och att de tycker att det är en bra idé är en av de allra viktigaste bitarna för att lyckas med en mångfaldssatsning. I detta fall är det ganska tydligt att i och med att jag försvann från projektet, då försvann kanske en av dem som slogs mest för det... det rann ju helt enkelt ut i sanden”.

Svensson menar med andra ord att orsaken till att projektet lades ner var för att det inte fanns någon drivkraft eller eldsjäl kvar för att driva projektet vidare.

Bankverksamheten på Rosengård kan sägas utgöra ett bra exempel på hur ledningens tro, engagemang och stöd är en kritisk nödvändighet för framgång. Bankverksamheten på Rosengård, utmärktes enligt Fares tidigare av dålig lönsamhet och kontoret, var före mångfaldssatsningen, nedläggningshotad. Bankanställda hade problem med att förstå och nå kunderna och tvärtom, och banken fungerade mer som en mötesplats än en bankverksamhet. Det gick även dåligt för andra bankverksamheter inom området, och många av dessa så som exempelvis SEB, lade ner sin

249 Omanovic, 2001 se: Mlekov & Widell, 2003

250 Se bland annat Mlekov & Wide; Roth, 2004 samt Meurling, 2004

251 Meurling, 2004 samt Meurling, 2006

verksamhet. Fares menar att omvändningen för bankverksamheten på Rosengård berodde på stödet, tron, idén och engagemangen från dåvarande regionchefen, Lennart Haglund. Han initierade den nya inriktningen, med fokus på att skapa framtida affärsmöjligheter bland den stora och växande målgruppen människor med annan etnisk bakgrund än svensk.

5. AVSLUTANDE DEL

Det avslutande kapitlet börjar med en kort återblick av studiens syfte. Därefter presenterar vi de slutsatser som framkommit utifrån resultatet tidigare i uppsatsen, för att sedan föra en diskussion och göra mer övergripande tolkningar kring vilken betydelse våra slutsatser har för teori och praktik i ett vidare sammanhang. I det avslutande avsnittet reflekterar vi kring vår studie och arbetsprocess och ger förslag till framtida undersökningar inom det ekonomiska mångfaldsperspektivet.

5.1 Slutsatser och diskussion

Syftet med denna uppsats har varit att öka kunskapen om hur mångfald i företagets humankapital påverkar företag utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Ambitionen har varit att kartlägga hur sambandet mellan mångfald och lönsamhet ser ut, samt om ett positivt samband mellan mångfald på företag och ekonomisk lönsamhet kan påvisas. De frågeställningar som har behandlats i denna uppsats har varit följande:

1. Hur ser sambandet ut mellan mångfald och lönsamhet? Krävs det specifika förutsättningar för att få ett lönsamt mångfaldsarbete?
2. Kan man mäta eller se det ekonomiska utfallet knuten till en mångfaldssatsning ?

Resultatet av vår undersökning visar att sambandet mellan mångfald och lönsamhet är en komplex fråga, där många olika faktorer påverkar företagets lönsamhet. Det är enligt vår studie således svårt att avgöra om enbart en satsning på mångfald i ett företag medför till bättre ekonomisk lönsamhet eller om det beror på andra företags- och omvärldsfaktorer. Det har dock tydligt framkommit att Swedbank:s satsning på den mångkulturella personalsammansättningen och de förändringar som skett i produkt och tjänsteutbudet främst har varit en fråga om en affärsframgång eller affärsnytta. Swedbank har satsat på denna typ av anpassning i de områden där de ansett att behoven varit störst eftersom de förmodat att ett positivt samband kan urskiljas mellan mångfaldssatsningen och den ekonomiska lönsamheten. Swedbank menar att de kommunikationssvårigheter som före

mångfaldssatsningen uppstod i mötet mellan kund och personal ledde till en ineffektiv verksamhet och förlorade affärer. Därför har de med tiden rekryterat en mångfaldig arbetsstyrka för att överkomma dessa problem. Med denna satsning har Swedbank med tiden sett tydliga förbättringar i form av exempelvis bättre försäljning och nöjda kunder. Det är dock svårt att dra en generell slutsats gällande kopplingen mellan lönsamhet och mångfald, detta eftersom tidsramen än så länge är relativt kort. Swedbank har varit och är således villiga att satsa på mångfaldsarbetet eftersom de antar att det positiva sambandet mellan mångfaldssatsningen och den ekonomiska lönsamheten i framtiden kommer att urskiljas. Dessutom menar Swedbank att lönsamheten är på god väg åt rätt riktning tack vare den anpassning som gjorts till kundernas skilda kulturella preferenser.

Som det har framkommit under uppsatsens gång satsar E.ON inte på mångfaldsarbetet i samma utsträckning som Swedbank. Anledningen till detta anser vi vara att kopplingen mellan lönsamhet och mångfald inte är lika tydlig hos E.ON. E.ON's kunder är beroende av företaget och dess tjänster och kan inte vända sig till någon annan aktör lika lätt vid missnöje, så är inte fallet exempelvis hos Swedbank. Utifrån vår empiriska studie verkar viljan att avsätta resurser på ett mångfaldsprojekt vara beroende av den verksamhet som bedrivs. Vår undersökning visar att företag såsom E.ON, som säger sig ha produkter som inte är anpassningsbara till olika kundgrupper, därmed relativt sett inte heller fokuserar lika mycket resurser till att starta mångfaldsprojekt och bibehålla denna. Detta främst eftersom de inte ser en lika tydlig affärsmässig nytta i projektet. Företag som däremot skapar produkter eller tjänster anpassade direkt till specifika kundgrupper, kan lättare utvärdera satsningen och därmed lättare relatera den till mångfaldssatsningen.

Det är dock precis som det framkom i analys och teori allt mer viktigt att kunna kommunicera med kunder för att kunna etablera ett gott servicemöte och därmed få en god lönsamhet på lång sikt. Detta oberoende om själva produkten som säljs är anpassningsbar eller inte. Både Swedbank och E.ON är medvetna om den otroliga vikt kundmötet spelar för en verksamhets överlevnad. Emellertid satsas det olika mycket på denna typ av service, detta på grund av den tidsram man är villig att spendera för att urskilja ett resultat. Med ett finansiellt tänkande följer som vi vet också oftast ett kortsiktigt tänkande, vilket i EON:s fall kan sägas ha resulterat i att mångfaldsprojektet lades ner. De flesta mångfaldsdebattörer argumenterar dock för att man skall se satsningen ur ett långsiktigt perspektiv, vilket Swedbank utifrån vår studie verkar göra. De menar att den satsning som gjorts de senaste åren även i framtiden kommer att ge positiva ekonomiska fördelar, detta genom att man skapar lojalitet bland kunderna vilket gör att de med liten sannolikhet kommer att gå över till en annan aktör.

Företag och organisationer tenderar enligt vår studie således att arbeta mer med mångfald ju tydligare bevisen är om att sambandet mellan lönsamhet och mångfald är positivt. Företag som inte ser en ekonomisk vinst i satsningen får därmed mindre anledning att tillsätta resurser för en

mångfaldsanpassning. Mångfaldsarbetet blir snarare i praktiken ofta en laglig eftergivenhet till den grad det är nödvändigt. Detta innebär således att trots att samhället är mångkulturellt behöver vi alltså inte sätta resurser på att integrera alla i samhället om inte vi kan spåra en ekonomisk vinning. Vår studie har dock pekat på att genom en integrering av olika kompetenser torde de individuella och organisatoriska fördelarna som kan erhållas vara större än om företag enbart håller sig till homogena arbetsgrupper. Alltså kommer troligen en mångfaldssatsning gynna företaget och på längre sikt generera ekonomiska fördelar. För att spåra kopplingen mellan den ekonomiska lönsamheten och mångfald krävs det dock bland annat ett längre tidsperspektiv. Detta perspektiv har emellertid visat sig i praktiken vara ett svårt perspektiv om inte den finansiella vinsten kan påvisas relativt omedelbart.

Olika projekt och samarbeten har oftast även nackdelar och motsättningar. Dessa nackdelar vägs oftast gentemot fördelarna. Även en mångfaldssatsning har som studien visat en del nackdelar. Dessa har dock inte observerats särskilt av de fallföretag vi studerat. Swedbank kunde endast ange ett problem kopplat till en multikulturell organisation och det är antaganden om att subgrupper kan skapas. Dessa antas påverka samarbetet negativt vilket i sin tur antas påverka effektiviteten negativt. Om befolkningssammansättningen struktur ändras och behovet av ökad mångfald blir ett faktum bör man inte låta antaganden om dessa eventuella nackdelar bli ett hinder för ett lyckat mångfaldsarbete. Snarare bör man precis som Prasad och Cedermar poängterar se till så att ledningen vid en implementering av en mångfaldsstrategi har förståelse för och kunna hantera nya och oväntade utmaningar och svårigheter som kan uppkomma i samband med förändringsarbetet

De slutgiltiga konklusionen som kan dras efter våra teoretiska samt empiriska studier är att följande förutsättningar behöver uppfyllas för att få ett välfungerande och lönsamt mångfaldsarbete:

- Ett långsiktigt tänkande och arbete
- Mångfald som en del av företagets övergripande strategiska mål
- Integration av mångfaldsarbetet i hela verksamheten
- Ledningens stöd och engagemang
- Personalsammansättning som kan spegla kundgruppen eller demografin vilket skulle kunna leda till en bättre förståelse av kunden och därmed bättre kommunikationsvägar
- En studie av den marknad företaget verkar i och anpassning av produkter efter behov
- Vid försäljning av produkt som inte är ”anpassningsbar”, fokusera på de individuella och organisatoriska fördelarna med mångfald
- Inte enbart fylla en viss kvot vid rekrytering utan värdesätta mångfalden
- Medvetenhet om att svårigheter existerar och därför arbeta aktivt med att skapa en förståelse bland personalen om de kulturella skillnader som föreligger

För ett företags överlevnad måste många aspekter tas i beaktning. Mångfaldsperspektivet anser vi vara ett utav de yttersta aspekterna för en god framtid. Detta på grund av det multikulturella samhälle som vi lever i. En utveckling som är ofrånkomlig framförallt i takt med globaliseringen och den ökade förflyttning av människor och marknader. Det är dock viktigt att inte enbart söka efter de tydligt finansiella fördelarna. Detta eftersom så som studien har behandlat att mångfalden även genererar icke finansiella fördelar vilket i sin tur kan gynna företaget finansiellt om ett längre perspektiv antas. Ur ett organisatoriskt perspektiv och vikten av kreativa och innovativa lösningar kan olikheter under rätt ledning skapa en dynamik som gagnar företag, individer och samhällen. Avslutningsvis vill vi slå ett slag för nytänkande genom följande citat av Walter Lippmann: *Where all think alike, no one thinks very much.*²⁵²

5.2 Reflektioner över arbetsprocess samt förslag till framtida forskning

Till sist vill vi även passa på att reflektera kring studiens arbetsprocess samt ge förslag till vad framtida undersökningar kring det ekonomiska mångfaldsperspektivet kan handla om. Då syftet med studien har varit att studera sambandet mellan mångfald och lönsamhet ansåg vi inledningsvis att en förutsättning för att säkerställa stort informationsinnehåll inom problemområdet är genom att urvalet av våra informationskällor arbetar aktivt med mångfald. Den strategi som studien inledningsvis grundade sig på blev därför att välja de företag som enligt media och allmänheten har en mer offensiv framtoning i sitt mångfaldsarbete. Under arbetets gång blev vi dock medvetna om att ett av studiens valda fallföretag, E.ON, inte arbetade lika tydligt och medvetet med mångfaldsfrågor inom företaget i jämförelse med studiens andra fallföretag, Swedbank. Detta innebär att uppsatsen tog en annan intressant riktning än planerat. Det som blev särskilt intressant att studera, i syfte att kunna uppfylla studiens ändamål och besvara studiens frågeställningar, var hur företag som inte arbetar med mångfald i relation till dem som har ett aktivt mångfaldsarbete påverkas. Men på grund av studiens begränsade omfång skulle denna undersökning i så fall begränsa sig till ett par informationskällor. På grund av detta anser vi att möjligheten till att göra en jämförelse mellan företagen som leder fram till en generell slutsats inom det ekonomiska mångfaldsperspektivet har varit relativt liten. Vi anser därför att det krävs fler undersökningsobjekt, förslagsvis i form av en kvantitativ undersökning, för att uppmärksamma det gemensamma, representativa och generella samt det säregna/unika och det eventuellt avvikande. Våra förslag till framtida forskning blir därför, när det blir möjligt, att i större skala jämföra homogena företag med heterogena företag för att kunna komma fram till tillförlitliga och generella slutsatser. Fram till den dagen får vi och ni läsare acceptera dessa slutsatser som vägledande.

6. KÄLLFÖRTECKNING

6.1 Böcker

1. Abrahamsson, K. och Fürth, T. (1999): *Olika som bär – om etnisk diskriminering och mångfald i arbetslivet*. Rådet för arbetslivsforskning och Institutet för Framtidsstudier. Bulls Tryckeraktiebolag, Stockholm.
2. Asplund, J. (1997): *Det sociala livets elementära former*. Bokförlaget Korpen, Göteborg.
3. Ax, C. Johansson, C. & Kullvén, H. (2002): *Den nya ekonomistyrningen*. Liber Ekonomi, Malmö.
4. Corvellec, H. & Lindquist, H. (red) (2005): *Servicemötet – Multidisplinära öppningar*. Liber, Malmö.
5. de los Reyes, P. (2001): *Mångfald och differentiering. Diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Sjuhäradsbygdens Tryckeri AB, Borås.
6. Fyall, A. och Garrod, B. (2005): *Tourism Marketing. A Collaborative Approach*. Channel View Publ, Clevedon.
7. Goffman, E. (1974): *Jaget och maskerna - en studie i vardagslivets dramatik*. Prisma, Stockholm.
8. Grönroos, C. (2002): *Service Management*. Liber, Malmö.
9. Hartman, J. (2004): *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*. Studentlitteratur, Pozkal.
10. Holme, I. M. och Solvang, B. K. (2000): *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.

11. Kvale, S. (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
12. Löfgren, E. (2005): *Utan att diskriminera*. Invandrare & Minoriteter nr: 5-6.
13. May, T. (1997): *Samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur, Lund.
14. Mlekov, K. & Widell, G. (2003): *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Studentlitteratur, Lund.
15. O'Dell, Tom (red) (1999): *Non Stop! Turist i upplevelseindustrialismen*, Historiska Media, Lund.
16. Prasad, P et al (1997): *Managing the organizationa melting pot*. Sage Publications Ltd, London.
17. Roth, A-K (2004): *Mångfaldsboken. Från teori till praktik*. Norstedts Juridik AB, Stockholm.
18. Usunier, J-C & Lee, J A (2005): *Marketing across cultures*. Fourth Edition, Prentice Hall, London.
19. Westrup, U., Eldh, C. & Sjöbeck, K. *Skrivhandboken. Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

6.2 Artiklar och rapporter

1. Anonymous, (2005a): *Diversity Pays Financially As Well As in Other Ways*. HR Focus, vol: 82:12 p. 9.
2. Anonymous, (2005b): *New diversity institute sets lofty goals*. Franchising World, vol: 37:6 p. 30-32.
3. Barker, S. & Hartel Charmine, EJ. (2004): *Intercultural service encounters: An exploratory study of customer experiences*. Cross Cultural Management, Vol: 11:1 p. 3-14.

4. Bendapudi, N. & Berry, L. L. (1997): *Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers*. Journal of Retailing, 73:1 p. 15-37.
5. Bogaert, S. & Vloeberghs, D. (2005): *Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium*. European Management Journal, Vol: 23:4 p. 483-493.
6. Fitzerland, K. (2001): *Diversity turns airlines around*. Advertising Age, vol 72:8 p. 6-7.
7. Fägerlind, G. B. (2002): *En mångfaldig marknad – hur matchar vi nya målgrupper?* Svenskt Näringsliv, Stockholm.
8. Hirji, Z. (2006): *Growth and innovation rests on diversity*. Canadian HR Reporter, Vol: 19:22 p. 18, 21.
9. Integrationsverket (2003): *Hinder och möjligheter – en årsredovisning av regeringsuppdraget "Etniskt mångfald i arbetslivet"*.
10. Jehn, K. A., Neale, A. M., Northcraft, G. B. (1999): *Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in Workgroups*. Administrative Science Quarterly, vol: 44:4 p. 741-763.
11. Johnson, A. (2002): *Mångfald, en förutsättning för framgångsrika affärer*. Svenskt Näringsliv, Stockholm.
12. Johnston, L. (2004): *Making diversity a profitable reality*. Chief Executive.
13. Johanson, U. (1999): *Why the concept of human resource costing and accounting does not work A lesson from seven Swedish cases*. Personnel Review, vol: 28:1/2 p. 91.
14. Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003): *The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network*. Human resource management, vol. 42:1 p. 3.

15. Meurling, E. (2004): *Diversity as a business opportunity*. The PAUSE Scholarship Foundation.
16. Meurling, E. (2006): *Mångfald för ökad lönsamhet*. Sveriges HR förening, Stockholm.
17. Mitchel J. O. (1996): *Winning with diversity*. LIMRA's marketFacts, vol 15:1 p. 22-27.
18. Ng, E. & Tung, R. (1998): *Ethno-cultural diversity and organizational effectiveness: a field study*. International Journal of Human Resource Management, vol: 9:6 p. 980-995.
19. Ogbonna, E. & Lloyd, H. C. (2006): *The dynamics of employee relationships in an ethnically diverse workforce*. Human Relations, vol: 59:3 p. 379-407.
20. Persson, J.E. & Westrup, U. (2006): *Deliveing High Touch Services: Health Management*, kurskompendium. Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg.
21. Steve, S. (2007): *The Effect of Intercultural Sensitivity on Cross-Cultural Service Encounters in Selected Markets: Hawaii, London, and Florida*. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Vol 12:1 p. 47-66.
22. Wrench, J. (2005): *Diversity management can be bad for you*. Race & Class, vol: 46:3 p. 73-84.

6.3 Elektroniska källor

1. www.swedbank.se (070516)
<http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,71384,00.html>
2. www.eon.se (070517)
<http://www.eon.se/templates/InformationPage.aspx?id=12122>
3. www.ne.se (070502)
http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=etnocentrism
4. www.mangfald.com (070514)
5. www.diversity.se (070510)

6. www.wikipedia.se (070513)

<http://sv.wikipedia.org/wiki/M%C3%A5ngfald>

http://sv.wikipedia.org/wiki/Kultur#Se_.C3.A4ven

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Globalisering>

7. www.integrationsverket.se

8. www.sydsvenskan.se

<http://sydsvenskan.se/ekonomi/article95874.ece>

<http://sydsvenskan.se/ekonomi/article95875.ece>

9. www.saob.se

<http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>

10. www.quotationspage.com

http://www.quotationspage.com/quotes/Walter_Lippmann/

Internetdatabaser:

1. www.elin.lub.lu.se

ELIN (Electronic Library Information Navigator)

6.4 Muntliga källor

Muntliga källor:

1. Intervju med Bassam Fares. (070502)

Kontorschef på Swedbank, Rosengård, Malmö.

2. Patrik Cedemar. (070514)

Projektsamordnare för Swedbanks mångfaldsarbete.

3. Intervju med Stefan Svensson.(070503)

Kundombudsman på E.ON, Malmö.

7. BILAGOR

7.1 Presentation av studiens valda företag

1. Swedbank

Historia²⁵³

Swedbank har sitt ursprung i idén om lokala sparbanker och jordbrukskassor. Sveriges första sparbank bildades i Göteborg 1820, och den första jordbrukskassan grundades i Västerhaninge 1915.

Många år senare i bankens utveckling föreslår styrelserna i Föreningsbanken AB (f.d Jordbrukskassan) och Sparbanken Sverige AB ett samgående mellan de båda bankerna, och Föreningssparbanken bildas 1997. Nästa steg i bankens nutida utveckling togs i början av 2005 då banken förvärvade Hansabank som bedriver rörelse i de baltiska länderna. Året därpå, i april 2006, beslutade årsstämman att koncernen skulle anta det gemensamma namnet Swedbank. Namnbytet från FöreningsSparbanken till Swedbank skedde legalt den 8 september samma år.

Verksamhet²⁵⁴

Swedbank har 8,9 miljoner privatkunder och 459 000 företagskunder i Sverige, Estland, Lettland och Litauen. Koncernen har drygt 470 kontor i Sverige och ytterligare drygt 290 kontor i de baltiska länderna. Koncernen har även verksamhet i Helsingfors, Kaliningrad, Köpenhamn, Luxemburg, Moskva, New York, Oslo, Shanghai, St Petersburg och Tokyo. År 2006 uppgick balansomslutningen till 1 400 miljarder kronor och antalet anställda var cirka 17 000.

I Sverige erbjuder Swedbank genom 477 egna kontor, uttagsautomater och telefon- och internetbanktjänster samt genom samarbetet med sparbanker och delägda banker en tillgänglighet för bankens 4,5 miljoner kunder. Swedbanks svensk bankrörelse har ett komplett utbud av finansiella tjänster för privatpersoner, företag, organisationer, kommuner och landsting. Swedbank är marknadsledande inom flera betydande marknadssegment i Sverige.

Mission, vision och strategi²⁵⁵

Swedbanks mission går ut på att de genom att förstå och agera utifrån sina kunders behov kan erbjuda dem de bästa finansiella lösningarna och därmed förbättra deras livskvalitet. På så sätt kan de kontinuerligt öka företagets värde och vara en positiv kraft i samhället.

²⁵³ www.swedbank.se

²⁵⁴ www.swedbank.se

²⁵⁵ www.swedbank.se

Swedbanks vision är att vara den ledande finansiella institutionen på de marknader de är verksamma. Med ledande menar företaget, den högsta kundtillfredställelsen, den bästa lönsamheten på varje marknad och den mest attraktiva arbetsgivaren på varje geografisk marknad.

Swedbanks strategi bygger på en stark lokal närvaro genom en väl utbyggd kontorsrörelse samt kundanpassade och lättanvända finansiella tjänster till konkurrenskraftiga priser.

Jämställdhets- och mångfaldsperspektivet hos Swedbank

På Swedbanks hemsida kopplas mångfaldsperspektivet tydligt ihop med ekonomisk lönsamhet. Det står bland annat följande²⁵⁶:

”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.”

Vidare står det²⁵⁷:

”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.”

Swedbanks mångkulturella anpassning

Enligt egen utsago har Swedbank 9500 anställda och 4,1 miljoner privatkunder i Sverige, varav kunder med invandrabakgrund utgör 800 000 personer.²⁵⁸

Bakgrunden till Swedbank:s satsning på mångfald som ett led i affärsstrategin grundade sig på svårigheterna med att kommunicera med och nå fram till delar av denna viktiga kundgrupp. Problemet var vidare att bankens tjänster användes på ett ineffektivt och olönsamt sätt bland dessa kunder, vilket bland annat gav upphov till långa köer på bankkontoren. Ett annat problem var att dessa kunder även saknade ett förtroende för bankens verksamhet och dess tjänster. Som ett första steg i det nya mångfaldskonceptet öppnades 1998 ett multikulturellt bankkontor i det invandrartäta Rinkeby utanför Stockholm. Orsaken för Swedbanks satsning på mångkulturell anpassning var, enligt Jan Calner, helt enkelt att det fanns kommersiella förutsättningar för att Rinkebykontoret skulle få en bra lönsamhetsutveckling. Bankkontoret i Rosengård, Malmö öppnades år 2001, enligt samma koncept. Det nya konceptet innebär satsning på självbetjäning och modern teknik i kombination med personal med bred kompetens. Exempelvis består kontorens personalomsättning av anställda som behärskar de främsta språken i områdena. Att öka kunskapen hos kunderna om bankens olika tjänster samt skapa ett förtroende och en personlig kontakt med kunderna är viktiga

²⁵⁶ www.swedbank.se

²⁵⁷ www.swedbank.se

²⁵⁸ Se: Fägerlind, 2002:6

moment.²⁵⁹ Jan Calner, före detta bankdirektör på Swedbank, med ansvar för integrationsfrågor, uppger för Svensk Näringsliv att: ”Kunderna strömmar till när de hör att de kan få den service de efterfrågar på sitt eget språk”²⁶⁰. Vidare uppger han för Svensk Näringsliv att²⁶¹:

”I Rinkeby har vi fått 3 000 nya kunder sedan starten 1998. Där nådde vi de kommersiella målen för kontorsetableringen snabbt, efter två-tre år. Det var på halva tiden jämfört med vår prognos. Dessutom har ‘gamla’ kunder blivit mer lönsamma när de använder bankens tjänster mer effektivt. Vår satsning har definitivt gett oss ekonomisk vinning /.../ För vår image har det varit bra. Föreningsparbanken räknas ju till de företag som ligger längst fram i Sverige när det gäller att kommersiellt rikta sig till invandrare.”

Swedbank är oftast den enda bank som har etablerat sig i invandrartäta områden, och har idag mångkulturella kontor i Rosengård (Malmö), Angered (Göteborg), Rinkeby och Skärholmen (Stockholm) och Råslätt (Jönköping).²⁶²

2. E.ON

Historia²⁶³

E.ON bildades i juni år 2000 efter samgående mellan VEBA och VIAG, två framgångsrika industriföretag med lång historia. Under företagets första år genomfördes stora strukturella förändringar i syfte att bli ett renodlat energiföretag med inriktning på gas och el (i Norden även värme). Verksamheter utanför el- och gasområdena såldes ut, och parallellt genomfördes stora förvärv, däribland Ruhrgas, Powergen, Midlands Electricity och ökat aktieinnehav i Sydkraft. Under 2004 bestämdes att de olika varumärkena skulle samlas under ett överordnat – E.ON. Sydkraft blev E.ON Sverige den 16 september 2005.

Verksamhet²⁶⁴

E.ON Sverige är ett dotterbolag i världens största privata energikoncern - E.ON. Drygt 5 200 medarbetare och cirka 26 miljarder kronor i omsättning har E.ON Sverige.

Företaget erbjuder energi i form av el, gas, värme, kyla och avfallsbehandling för privatkunder, företag och offentlig verksamhet.

E.ON Sveriges affärsidé, strategi och värderingar²⁶⁵

E.ONs verksamhet bygger på följande affärsidéer:

²⁵⁹ Se: Fägerlind, 2002

²⁶⁰ Se: Fägerlind, 2002:7

²⁶¹ Se: Fägerlind, 2002:7

²⁶² Se: Fägerlind, 2002

²⁶³ www.eon.se

²⁶⁴ www.eon.se

²⁶⁵ www.eon.se

”Vi ska bli uppskattade av våra kunder för konkurrenskraftiga och tillförlitliga lösningar som ger dem komfort och bekvämlighet i deras vardag och arbete.”

”Vi blir framgångsrika genom att vara ett integrerat el- och gasföretag som genom att kombinera internationell styrka med lokalt fokus kan ta tillvara de bästa idéerna inom och utom koncernen.”

En av E.ONs strategier är att optimera den existerande organisationen, vilket mer innebär, enligt egen utsago, att många projekt är på gång med målet att förbättra processer och konkurrenskraft, förbättra kundtjänst och tydliggöra styrningsprinciper. Utgångspunkten i arbetet med att optimera den existerande organisationen kan sägas grunda sig på uppfattningen att: ”Vi har inte råd att inte lära av varandra och att inte dela på upparbetad erfarenhet och kompetens.”

En annan viktig strategi är att bygga en ledande position inom sin industri baserad på kompetenta medarbetare och förtroende från kunder och samhälle. De betonar att deras möjligheter beror på vår framgång att attrahera, utveckla och ha kvar sina medarbetare samt att ha nära kontakt med kunder och agera på ett kundorienterat sätt för att möta kunders behov.

Enligt egen utsago agerar E.ON Sverige efter vissa viktiga grundläggande värderingar, dessa innebär bland annat integritet, öppenhet, mod, samhällsansvar, förtroende och ömsesidig respekt. Värderingarna ligger, enligt företaget, till grund för hur kompetensen hos E.ON Sveriges medarbetare ska utvecklas. E.ON definierar kompetens som: ”summan av en persons kunskaper och färdigheter samt hans eller hennes personliga egenskaper och beteende.” Med hjälp av de anställdas kompetensutveckling kan organisationen i sin tur förverkliga och stärka varumärket E.ON Sverige gentemot sina kunder och andra intressenter i omvärlden. Ledarnas och medarbetarnas agerande avgör hur väl E.ON Sverige lever upp till sina åtaganden och sitt ansvar.

E.ON Sveriges Mångfaldspolicy²⁶⁶

På E.ON Sveriges hemsida står det följande om företagets mångfaldspolicy:

”Mänskliga olikheter kan utgöras av kön, etnisk härkomst, ålder, handikapp, religion och sexuell läggning, men också av erfarenhet, livsstil, utbildning, värderingar och familjesituation. Allt detta skapar en dynamisk mångfald som tillför nya idéer, perspektiv och olika beteende och arbetssätt.

Det är denna mångfald som utgör den samlade kompetensen vilken skall ses som en strategisk tillgång i koncernens affärsutveckling. En kompetens som bygger på att vi gör en sammanvägning av kunskap och personliga egenskaper och som inte får begränsas av ett trångsynt förhållningssätt till ovanstående faktorer av mångfald.

Olikheter skapar möjligheter och utgör inte ett hot.

Därför ska vi:

utan att göra avkall på behovet av mångfald värdera kompetens oavsett kön, etnisk härkomst, ålder, handikapp, religion eller sexuell läggning.

²⁶⁶ www.eon.se

vara och aktivt verka för att uppfattas som ett jämställt företag i alla nämnda avseenden
arbeta på att ligga steget före gällande lagstiftning inom området
stödja och ge förutsättningar för en god balans mellan arbetsliv och familjeliv
med kraft motverka och agera vid förekomst av trakasserier och mobbing

De grundläggande kraven på våra bolag är därför att utifrån denna policy omsätta densamma i konkreta egna
handlingsplaner. För att kunna ta detta ansvar är det av största vikt att varje ledare tar sitt ansvar och är informerad om
gällande diskrimineringslagar och agerar därefter.”

E.ON Sveriges mångfaldssatsning

Utgångspunkten för denna studie har varit den mångfaldssatsning som E.ON (Malmö) hade, med
start hösten 2003. Mångfaldssatsningen fick bland annat publicitet i Sydsvenskan.

Hösten 2003 anställdes fem invandrare på kundtjänsten för att hjälpa utländska kunder som
kommer till Sydkrafts kundmottagning och som ringer till kundtjänst i Malmö. Utgångspunkten för
denna satsning berodde på att problem uppstod på kundmottagningen. Enligt Stefan Svensson,
kundombudsman på E.ON, hade företaget i Malmö en stökig kundmottagning på grund av
kommunikationssvårigheter med kunder med annan bakgrund än svensk. Enligt en tidningsartikel i
Sydsvenskan, skulle mångfaldsprojektet utvärderas den sista mars 2005.²⁶⁷

Enligt samma tidningsartikel har rekryteringen medfört fördelar så som mer nöjda kunder, en
bättre sammanhållning bland personalen, bättre medarbetare och chefer samt ett mer tydligt
ledarskap.²⁶⁸

7.2 Intervjumall E.ON

Personlig information

- Ålder
- Befattning
- Historia inom företaget
- Egen syn på företaget, +/-
- Trivsel på företaget

1. Vad är din definition av mångfald? Vad handlar mångfald om för Er?

2. Bedriver ni ett aktivt mångfaldsarbete?

Om nej, varför? Hur tror du i så fall att avsaknaden av ett aktivt mångfaldsarbete påverkar
verksamheten?

Om ja, varför? Hur tror du i så fall att detta påverkar verksamheten?

²⁶⁷ www.sydsvenskan.se

²⁶⁸ www.sydsvenskan.se

3. Varför väljer ni att engagera er i ett mångfaldsarbete (om ni idag inte har ett aktivt mångfaldsarbete – varför valde ni tidigare att engagera er)? Vilka är de främsta motiven?
4. Hur har mångfald (exempelvis med den flerspråkiga kundservicen) påverkat er synsätt på verksamheten?
5. Hur tror ni arbetet med mångfald påverkat verksamheten? Har ni kunnat påvisa några organisatoriska eller individuella effekter av ert arbete med mångfald? I så fall vilka?
6. Har ni i samband med förändringsarbetet stött på några problem eller hinder?
Om ja, vad tror du detta beror på och hur sökte ni att lösa dessa? (Exempelvis föredras ofta likhet före olikhet, kan förekomma språk- och kommunikationsproblem). Hur fungerar samarbete och teamarbete människor med bestående av olikheter?
7. Hur tror ni att en mångfaldig arbetsstyrka kan påverka: (1) mötet med kunden (2) mötet mellan medarbetare.
8. Vilka förutsättningar anser ni vara de viktigaste för ett lyckat mångfaldsarbete?
9. Hur bedriver ni ert mångfaldsarbete? Hur implementeras mångfaldsarbetet ute i verksamheten? På vilka sätt försöker ni få integrera mångfaldsarbetet i verksamheten? Vilka aktiviteter och åtgärder (program, rutiner, strukturer) är viktiga? Några specifika åtgärder?
10. Hur är arbetskraften sammansatt utifrån kön, ålder, etnicitet, funktionshinder etc i hela verksamheten? Tror ni att sammansättningen på arbetsplatsen behöver se ut på ett visst sätt för att mångfaldsarbetet ska bli framgångsrikt? Har ni några speciella kvoter som ni anser ska fyllas eller bör fyllas?
11. Finns det kulturella skillnader? Om så hur påverkar dessa skillnader exempelvis konsumtionsbeteendet, servicemötet, segmentering, produktlansering, marknadsföring, varumärke och kundrelationer?

12. Mångfaldsperspektivet kan tolkas utifrån konsumentmarknaden, i detta fall att det handlar om att anpassa sig till mångfalden på marknaden. Detta kan sägas innebära olika utbud och lösningar på kundernas önskemål, behov och krav. Hur påverkar detta er syn på standardisering versus individuell anpassning? Vilka aspekter i ert utbud är mer eller mindre anpassade eller standardiserade för att passa en viss kultur/ kundgrupp?
13. Vad innebär lönsamhet för er?
14. Skapar mångfald lönsamhet, hur uttrycks detta i så fall? Hur ser sambandet ut mellan mångfald och lönsamhet?
15. Går det att praktiskt koppla ihop mångfaldsperspektivet med det ekonomiska perspektivet / ekonomiska värden? I så fall hur?
16. Det finns inte mycket empiriskt material/bevis som stödjer en positiv relation mellan lönsamhet och mångfaldsorientering/satsning/strategi. Varför tror du att denna lucka finns? Varför är det svårt att bevisa en positiv relation mellan mångfald och lönsamhet?
17. Hur ser er handlingsplan för mångfald ut? Har ni någon, i så fall vilka aspekter är i fokus?
18. Har ni några mätbara mål? I så fall vilka?
19. Vilka ekonomiska modeller används eller kan användas för att utvärdera mångfaldssatsningen?
20. Hur kan man påvisa avkastning på mångfaldssatsningen (ROI)?
21. Hur sker utvärdering av handlingsplanen? Hur följer ni upp den information som fåtts av utvärderingen?
22. Vad säger era hittills gjorda utvärderingar av mångfaldsarbetet?
23. Har ni något råd till andra företag när det gäller mångfaldsarbete?
24. Andra synpunkter du vill framföra?

7.3 Intervjumall Swedbank – Fares samt Cedemar

Personlig information

- Ålder
- Befattning
- Historia inom företaget
- Egen syn på företaget, +/-
- Trivsel på företaget

1. Vad kännetecknar en attraktiv arbetsplats och hur kan ni skapa det?
2. Vad är din definition av mångfald? Tror ni att alla medarbetare har en gemensam syn eller definition av mångfald?
3. Vad handlar mångfald om för Er på Swedbank? Hur har mångfald påverkat Er synsätt på verksamheten?
4. Varför väljer ni att engagera er i ett mångfaldsarbete? Vilka är de främsta motiven?
5. Vilka förutsättningar anser ni vara de viktigaste för ett lyckat mångfaldsarbete?
6. Hur bedriver ni ert mångfaldsarbete? Hur implementeras mångfaldsarbetet ute i verksamheten? På vilka sätt försöker ni få integrera mångfaldsarbetet i verksamheten? Vilka aktiviteter och åtgärder (program, rutiner, strukturer) är viktiga i processen? Några specifika åtgärder?
7. Hur är arbetskraften sammansatt utifrån kön, ålder, etnicitet, funktionshinder etc i hela verksamheten? Tror ni att sammansättningen på arbetsplatsen behöver se ut på ett visst sätt för att mångfaldsarbetet ska bli framgångsrikt? Har ni några speciella kvoter som ni anser ska fyllas?
8. Hur tror ni att Er arbete med mångfald påverkat verksamheten? Har ni kunnat påvisa några organisatoriska eller individuella effekter av ert arbete med mångfald? I så fall vilka? Har ni

sett några positiva effekter av den heterogena personal sammansättningen? Har ni i samband med förändringsarbetet stött på några problem eller hinder, det vill säga har ni sett några negativa effekter av den heterogena personal sammansättningen? Om ja, vad tror du detta beror på och hur sökte ni att lösa dessa?

9. Hur fungerar samarbete och teamarbete med människor bestående av olikheter? Negativa aspekter och positiva aspekter?
10. Hur tror ni att er mångfaldiga arbetsstyrka kan påverka: (1) mötet med kunden (2) mötet mellan medarbetare.
11. Finns det kulturella skillnader? Om så hur påverkar dessa skillnader exempelvis konsumtionsbeteendet, servicemötet, segmentering, produktlansering, marknadsföring, varumärke och kundrelationer?
12. Mångfaldsperspektivet kan tolkas utifrån konsumentmarknaden, i detta fall att det handlar om att anpassa sig till mångfalden på marknaden. Detta kan sägas innebära olika utbud och lösningar på kundernas önskemål, behov och krav. Hur påverkar detta er syn på standardisering versus individuell anpassning? Vilka aspekter i ert utbud är mer eller mindre anpassade eller standardiserade för att passa en viss kultur/ kundgrupp? Hur påverkar detta lönsamheten?
13. I multikulturella områden så som Rinkeby och Rosengård har ni satsat på multikulturella bankkontor. Vilka är de främsta anledningarna till att detta inte är implementerat i alla swedbankkontor ni Sverige? Hur påverkas de olika bankkontoren av detta?
14. Vad innebär lönsamhet för er?
15. Skapar mångfald lönsamhet, hur uttrycks detta i så fall hos Er? Hur ser sambandet ut mellan mångfald och lönsamhet?
16. Går det att praktiskt koppla ihop mångfaldsperspektivet med det ekonomiska perspektivet / ekonomiska värden? I så fall hur?

17. Det finns inte mycket empiriskt material/bevis som stödjer en positiv relation mellan lönsamhet och mångfaldsorientering/satsning/strategi. Varför tror du att denna lucka finns? Varför är det svårt att bevisa en positiv relation mellan mångfald och lönsamhet?
18. Hur ser er handlingsplan för mångfald ut? Vilka aspekter är i fokus?
19. Har ni några mätbara mål? I så fall vilka?
20. Vilka ekonomiska modeller används för att utvärdera mångfaldssatsningen?
21. Hur kan man påvisa avkastning på mångfaldssatsningen (ROI)?
22. Hur sker utvärdering av handlingsplanen? Hur följer ni upp den information som fåtts av utvärderingen ?
23. Vad säger era hittills gjorda utvärderingar av mångfaldsarbetet?
24. Har ni något råd till andra företag när det gäller mångfalds arbete?
25. Andra synpunkter som är viktigt att uppmärksamma gällande mångfald och mångfaldsarbete?