



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Diversity service ur kundens perspektiv

Författare: Sandie Alm och Gia Truong

Handledare: Christer Eldh och Tom O'Dell

SMT402 Examensarbete – Magisterkurs, 10 p

Lunds Universitet

Campus, Helsingborg

VT 2007

Sammanfattning

Att hantera mångfald kan definieras på olika sätt. En betydelse orden kan ha är bland annat att förstå att det finns olikheter bland anställda och att dessa olikheter kan, om de är rätt hanterade, fungera som en tillgång till att arbeta mer effektivt och ändamålsenligt. De flesta forskare inom mångfald anser att mångfald är till fördel, men det finns även andra forskare som ser problemet som mångfald kan bidra med. Dock finns det ingen litteratur som behandlar mångfalden ur kundens perspektiv. Syftet med vår uppsats har därför varit att undersöka hur kunden uppfattar service, och om de anser att mångfald påverkar servicen. Detta gjorde vi genom att utföra kvantitativa intervjuer med tio utav Swedbanks kunder samt Swedbanks kontorschef i Rosengård, Malmö. Anledningen till att vi valde just Swedbank i Rosengård är för att de dagligen kommer i kontakt med kunder av annan etnisk bakgrund än svensk. Genom att använda oss utav Grönroos, en ledande forskare inom service managementområdet som skriver om kundmötet, kan vi relatera mångfalden till kundmötet. Eftersom Grönroos inte skriver något om mångfald eller dess påverkan på kundmötet har vi därför relaterat hans teorier med andra forskares teorier om mångfald. Resultatet vi fick fram är att mångfald inom ett företag inte påverkar kunderna i stora drag, mer än sett ur ett språkligt perspektiv. Kulturen som de anställda inom ett företag har spelar för kundernas räkning ingen större roll, så länge servicen i sig är bra och att kommunikationen mellan kund och personal är fungerbar.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Syfte	2
1.3 Avgränsning	2
1.4 Disposition	3
2. Metod.....	5
2.1 Förförståelse.....	5
2.2 Val och tillvägagångssätt av teori	5
2.3 Empiriskt material	6
2.6 Källkritik	9
2.7 Företagspresentation.....	10
3. Mångfaldsbegrepp och Swedbanks tillämpning av Grönroos teorier.....	12
4. Mångfaldens för- och nackdelar samt dess kompetens och effekt	15
4.1 Mångfaldens för- och nackdelar.....	15
4.2 Vilka kunskaper och kompetenser ger mångfald inom Swedbank?	19
4.3 Är det en kompetens för kunderna?	20
5. Faktorer som påverkar kundmötet	27
5.1 Språk och kultur	27
5.1 Attityd och bemötande	30
5.3 Skyltfönstret	32
6. Slutsats och diskussion.....	35
7. Avslutning	41

Källförteckning

Bilaga

1. Inledning

”Sydkraft har insett att invandrarna behövs.

Den flerspråkiga servicen får vara kvar.

- Jag vet inte om Sydkraft har fått fler kunder, men de har fått fler nöjda kunder, säger Miroslava Vasic, anställd på Sydkraft.”

- **Therese Thomasson** 21 mars 2005 ”De är guld värda för Sydkraft” artikel ¹

Så här såg det ut i en artikel om Sydkraft under våren år 2005 som handlar om Sydkrafts förbättrade kundservice tack vare anställningarna av personer med annan etnisk bakgrund än svensk. Sydkraft hade för bara några få år sedan problem med en stökig kundmottagning. Det kom dit många personer med annan etnisk bakgrund än svensk för att få hjälp med räkningar. I många fall hade de barn med sig som tolk, eller också hade de med sig någon annan bekant som kunde översätta.² Missförstånden var många och kommunikationen var knappt befintlig. Därför bestämde Sydkraft att de under hösten 2003 skulle anställa fem personer med annan etnisk bakgrund än svensk, för att hjälpa utländska kunder som kommer till Sydkraft kundmottagning.³ Nu ser situationen dock annorlunda ut för Sydkraft. Kunderna är nöjdare, cheferna har prövats och arbetskamraterna har lärt sig att respektera folk som är annorlunda.⁴

1.1 Problemformulering

De flesta forskare och författare inom mångfaldsämnet såsom Prasad och Mlekov & Widell är överens om att mångfaldshantering bidrar till många fördelar och möjligheter för företag och organisationer. Forskarna beskriver hur bra det är med en hantering av mångfald, och vilka fördelar företag kan erhålla om de rekryterar och anställer personer med olika bakgrunder och härkomster. En bred mångfald skapar enligt författarna kreativitet, ökad förståelse för andra människor och olika situationer, olika människor skapar olika lösningar. Dock har författarna även uppmärksammat mångfaldsarbetets problematik i en organisation. De finner problem som diskriminering och skapandet av ”de andra”, vilket vill säga minoriteterna i organisationen. Detta kan vara människor med olika etniska bakgrunder som har svårt för att smälta in bland de andra anställda i organisationen. På så vis har de flesta forskare och

¹ Thomasson, T. *De är guld värda för Sydkraft*. De är guld värda för sydkraft – Ekonomi – Sydsvenskan – Nyheter dygnet runt.

² Ibid.,

³ Ibid.,

⁴ Thomasson, T. <<Det har blivit en annan sammanhållning>>. Det har blivit en annan sammanhållning – Ekonomi – Sydsvenskan – Nyheter dygnet runt.

författare även forskat kring hur mångfaldshanteringen kan förbättras i organisationer. Dock är detta till sin största omfattning ur organisationens och ur de anställdas synvinkel.

Något som författarna enligt vår vetenskap inte tillräckligt tagit upp är hur hela hanteringen av mångfald påverkar kunder. Har man inga kunder så spelar det ingen roll hur bra mångfaldshantering man har i en organisation eller vilken kompetens de anställda besitter. Eftersom det är kunderna man ska tillfredsställa och det är de som till slut avgör organisationens lönsamhet och vinst i framtiden är det därför viktigt att beakta detta. Samtidigt kan det även vara viktigt med en glad, lojal och tillfredställd grupp anställda för ett företags lönsamhet. Detta perspektiv leder fram till bland annat följande frågor som vi även väljer att ha som frågeställning;

- Vilken roll kan en implementering av en mångfaldshantering ha i ett företags möte med kunder?
- Sett ur servicebranschens perspektiv, spelar det verkligen någon roll med en bred mångfald så länge situationen egentligen handlar om att enbart få en nöjd och tillfredställd kund?

1.2 Syftet med den här magisteruppsatsen är därför att ta reda på om ett mångfaldsperspektiv verkligen har någon inverkan på servicemötet för kunderna inom servicebranschen, eller om mångfaldshanteringen helt enkelt bara är till gagn för själva företagen. Genom att lägga vikt vid hur kunder uppfattar mångfald inom ett företag bidrar vi med ytterligare ett viktigt perspektiv som kan hjälpa företag och organisationer att få tillfredsställda kunder.

1.3 Avgränsning

Mångfaldsperspektivet omfattar allt från kön, till etnicitet, ålder och sexuell läggning.⁵ Dock valde vi att fokusera på och begränsa oss till etnicitet då vi anser att detta perspektiv idag är aktuellt med tanke på den ökade invandringen i bland annat Sverige. Med etnicitet syftar vi här på människor som härstammar från ett annat land, det vill säga, personer med en annan etnisk bakgrund än svensk. Anledningen till att vi valt att avgränsa oss på detta vis är för att det annars skulle bli ett alltför brett ämne för oss att undersöka under vår begränsade tid. Det är även det etniska perspektivet som fångat vårt intresse eftersom Sverige idag består av

⁵ Roth, A-K. 2004. *Mångfaldsboken: från teori till praktik*. s. 11

många olika kulturer och folkslag som måste mötas och samverka. Vi har även valt att avgränsa oss till just Swedbanks kunder, detta för att bland annat inte få ett för brett urval av kunder.

1.4 Disposition

Vår uppsats är strukturerad på sådant sätt att den är indelad i sju kapitel. Uppsatsen inleds med *första kapitlet* som består utav en problemformulering, där vårt problem är att många forskare hävdar att mångfald är viktig för en verksamhet och för deras kunder, men att det saknas litteraturer som handlar om mångfald som framställer mångfalden ur kundens synpunkt. Genom detta väcktes frågeställningarna och syftet växte fram och därför har vi placerat dessa i samma ordning i uppsatsen. Därefter kommer avgränsningen där det berättas vilka begränsningar uppsatsen har. Kapitlet avslutas med denna disposition där vi anger strukturen för uppsatsen.

Andra kapitlet består utav vår metod. Här behandlas det tillvägagångssätt som vi har använt oss av samt hur vi valt ut ämnet vi skriver om. Vi behandlar här även val av undersökningsföretag, val av teori och val till insamlingen av det empiriska materialet samt anledningarna till dessa val. Även för- och nackdelar till dessa val framställs. Därefter kommer källkritik där vi diskuterar de konsekvenser som har funnits i vår val av metod samt hur det kan ha påverkat vårt resultat. Kapitlet avslutas med en företagspresentation av vårt undersökningsföretag, Swedbank.

Tredje kapitlet inleds med definition av begreppet mångfald utifrån litteraturer och Swedbanks syn på mångfald. Därefter behandlas Swedbanks mångfaldsarbete i relation till Grönroos syn på kundmötet. Anledningen till detta är att ge läsaren en uppfattning om Swedbanks syn på mångfald. Detta för att underlätta för läsaren då de följande kapitlen är mer djupgående.

I det *fjärde kapitlet* behandlas för- och nackdelar med mångfaldshanteringen i en verksamhet. Sedan beskrivs det vilka kunskaper och kompetenser mångfalden kan ge. Kapitlet avslutas med en diskussion om mångfaldens kompetenser är väsentlig ur kundens synpunkt. Anledningen till detta är för att visa läsaren att det inte endast finns en sida av mångfaldens effekt, utan även negativa effekter och på vilket sätt mångfaldens effekter kan påverka en verksamhet och kunden.

För att förstå om mångfalden är betydelsefull för kunden redovisas det därför i *kapitel fem* vad som är mest väsentligt för kunden i ett kundmöte samt om de effekter mångfalden ger är betydelsefull för kunden. I kapitlet behandlas det även andra faktorer som kopplas till service såsom inställning och attityd. Därefter avslutas kapitlet med om Swedbank mångfaldsarbete är framgångsrikt koncept och varför. Anledningen till varför vi valde att strukturera uppsatsen på detta sätt är för att underlätta för läsaren. Att ha all teori, empiri och analys som handlar om samma saker på samma kapitel underlättar läsaren då man ser en röd tråd igenom det hela. På så sätt behöver inte läsaren gå fram och tillbaks mellan teori, empiri och analys när det förekommer något som beskrivits innan.

Det *sjätte kapitlet* består utav en diskussion och slutsats där vi går igenom och diskuterar det vi kommit fram till utifrån vår analys. Vårt resultat knyts an till vårt syfte och våra frågeställningar samt visar vad vår forskning bidrar till och vad vårt resultat kan medföra till för vidare forskning.

I *det sjunde kapitlet* redovisas lärdomar och avslutning.

2. Metod

2.1 Förförståelse

Vi valde att skriva om ämnet mångfald eftersom vi tidigare gått kursen Diversity Management och på så sätt fått ett intresse och en viss insikt i själva ämnet. När vi studerade denna kurs fick vi granska samt kritisera organisationers mångfaldsarbete samt fått kunskaper om huruvida man kan förbättra mångfalden i en organisation. Litteraturerna som handlade om mångfald gav insikter om fördelarna mångfalden bidrog med. Dock var det endast ut organisationens perspektiv och inte kundernas. Vid närmare undersökning fann vi att det inte fanns någon litteratur som såg mångfalden ur kundens perspektiv. Vi blev därmed intresserade av detta och valde att skriva om mångfalden ur kundens perspektiv och vad de anser om detta. Enligt Gummesson, är en nackdel med en förförståelse att den kan fungera som en blockering mot ny information och innovation.⁶ Vi har därför under vår undersökning försökt att inte tänka för mycket på vad litteraturen säger utan istället försöka förhålla oss öppna till informationen vi fått fram.

2.2 Val och tillvägagångssätt av teori

För att sätta oss ordentligt in i ämnet har vi använt oss av diverse litteratur inom mångfaldsperspektivet. Detta har vi även gjort för att få en insikt i vad olika författare anser om mångfald. Anledningen till att vi gjort detta är att det enligt vår vetenskap inte existerar några böcker om det perspektiv vi valt att skriva om, nämligen mångfald ur kundens perspektiv. Därför har vi valt att titta lite närmre på vad som kan vara av vikt för ett serviceföretag vad gäller att hantera och erhålla nöjda kunder.

Litteraturen vi använt oss utav är del förslag från lärarna samt som vi själv sökt via skolans bibliotek såsom LOVISA och ELIN. De nyckelord vi använde var ”mångfald” eller ”diversity”. Därigenom har vi gjort en litteraturstudie genom att läst igenom och bearbetat litteraturen och på så sätt fått fram vår teori. Vi har använt oss utav Eriksson-Zetterquist et al, Roth samt Wahl m fl. för att förklara begreppet mångfald. De andra litteraturerna vi använt oss utav är från författarna Mlekov och Widell samt källa från boken *Harvard business review on managing diversity*. Dessa tar hänsyn till fördelarna med mångfald samtidigt som de beaktar svårigheten med mångfaldshanteringen för de anställda inom organisationen. Även Essed samt Kandola och Fullerton har bidragit kunskap om vilka komplikationer mångfald

⁶ Gummesson, E. 2000. *Qualitative methods in management research*. s. 16

ger anställda. Kandola och Fullerton tar även hänsyn till att det är svårt att bevisa mångfaldens påverkan på förbättras kommunikation mellan personalen och kunden. Prasad et al. har även bidragit till detta kunskapsinformation då de tar upp problematiken med att arbeta med mångfald. Artiklarna vi använt oss utav har vi fått fram genom en sökning hos Elin som innehåller nyckelord som customizing/diversity, customer/diversity. Eftersom vi skriver om mångfald utifrån kundens perspektiv valde vi därför att kombinera nyckelorden diversity med customer. Dessa artiklar bidrog till kunskap om praktiken, det vill säga vad verksamheter som arbetar med mångfald anser vad det ger för positiva resultat i förhållande till kunder. Förutom detta har vi även sökt efter böcker som handlar om service management samt böcker som fokuserat sig på mångfald. Vi försökte även få tag på böcker som hanterade båda ämnena tillsammans, men lyckades inte finna några sådana. Genom att använda oss av Grönroos teorier, på grund av att hans forskning ansetts vara viktig inom service management området och även för att han fokuserar på kundmötet, har vi kunnat undersöka om det går att applicera hans teorier i ett mångfaldsperspektiv. Då vi skriver om kundernas uppfattning och hur de upplever mångfald anser vi att det kan vara nödvändigt för oss att ha en grund i hur ett kundmöte fungerar och vad som krävs för att en kund ska bli just en tillfredsställd kund.

2.3 Empiriskt material

Efter bearbetandet av teorin hade vi hypoteser om huruvida mångfalden är betydelsefull för kunderna och om de kompetens mångfald bidrar med såsom språk och kulturkunskap verkligen är till nya för kunderna. Våra hypoteser var att anställa personal med annan etnisk bakgrund än svensk enbart är en lösning på kort sikt och bara tillfälligt löser problem med kunder som kommer från andra länder. På lång sikt handlar det mer om utbyte av kunskap inom företaget och att de anställda lär sig av varandras kunskaper. En annan hypotes är att språk enbart är en ytlig lösning på problemet. Det krävs även förståelse för personen med annan kultur och en förmåga att kunna lösa problemen som kan uppstå trots att man inte talar samma språk. Det krävs en gemensam kultur för att kunna förstå kundens behov, samt för att kunna bistå med bästa möjliga service. Det mest väsentliga är att ge bra service, då det i slutändan handlar om att kunna utföra sina uppgifter. Språk eller kultur för förståelse för individer med annan bakgrund än personalen spelar ingen större roll så länge personalen kan utföra sina uppgifter och gör kunden nöjd.

Vi valde att fokusera på företaget Swedbank, och deras kontor i Malmö. Dels på grund av deras mångkulturella bankkontor, men även då Swedbank har en policy som verkar inrikta sig

väldigt mycket på kundservice, och kundens välbefinnande. Ytterligare en anledning till att vi valde Swedbank var att de dagligen kommer i kontakt med kunder, och eftersom de hunnit längst med mångfaldsarbetet i Rosengård, valde vi därför bankkontoret där. Att det är beläget i Rosengård innebär även ett dagligt möte av personer med annan etnisk bakgrund än svensk.

Vi har valt att utföra djupintervjuer med tio personer, som även har valt att vara anonyma. Först hade vi planerat att enbart intervjua sex personer, men efterhand som vi blev klara med våra intervjuer insåg vi att det krävdes några personers åsikter och uppfattningar till. Anledningen till att vi valde att utföra djupintervjuer var att vi ansåg att svaren ifrån djupintervjuer gagnade oss mer än vad svar från enkätintervjuer hade gjort. I vårt fall behövs kvalitativa svar mer än kvantitativa då dessa enbart hade givit oss korta svar, som kan vara svåra att analysera och lägga olika innebörder till. Enligt Kvale är en kvalitativ intervju en unikt känslig och kraftfull metod för att fånga erfarenheter och innebörder ur undersökningspersonernas vardagsvärld. Undersökningspersonerna kan då förmedla sin situation till andra ur ett eget perspektiv och med egna ord.⁷ Detta är den största anledningen till att vi valde att utföra kvalitativa intervjuer, då vår undersökning går ut på att få en förståelse över vissa konsumenters beteende. Varför en kund återkommer till samma bank, kan enbart den individuella kunden svara på. Nackdelar med denna metod är att vi genom att enbart ha utfört några få intervjuer inte vet om vi lyckats välja en representativ grupp för vilka vi skriver om, utan detta är helt enkelt en slutsats vi får dra.

Enligt Gummesson bör det finnas en besiktning över generaliteten och validiteten av undersökningen och man behöver därför bland annat kontrollera hur nära undersökningen representerar fenomenet som författarna ämnar undersöka.⁸ Våra undersökningar i form av intervjuer har därför hela tiden utgått med syftet att få reda på hur kunderna uppfattar servicen sett ur ett mångfaldigt perspektiv. Detta påverkar givetvis våra frågor som vi ställt under intervjun, men vi har trots detta försökt att hålla våra frågor icke-ledande, och även där intervjuobjekten själva får utveckla sina svar.

En ytterligare anledning till att vi valde kvalitativa intervjuer istället för kvantitativa var att vi på detta vis hade möjlighet att studera våra intervjuobjekt när det svarade på våra frågor. Detta gav oss en möjlighet att se hur uppriktiga svar intervjuobjekten gav oss, vilket skapar en

⁷ Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. s. 70

⁸ Gummesson, E. 2000. *Qualitative methods in management research*. s. 187

större trovärdighet till vårt resultat. Vid en enkätundersökning hade detta kanske inte varit lika möjligt. Eftersom vi i vår uppsats gör en grundläggande forskning, som innehåller teorier och filosofier som kan vara relevanta ur ett långtidsperspektiv inom service management har vi använt oss av boken "Qualitative Methods in Management research", skriven av Gummesson för att utföra våra intervjuer och analyser så korrekt som möjligt.⁹ Vi har även använt oss av Kvales bok, "Den kvalitativa forskningsintervjun" inför förberedelserna till intervjuerna. Kvale skriver att antalet personer man bör intervjua beror på undersökningens syfte. Kvale anser att det kan bli svårt att göra statistiska generaliseringar om antalet är för lågt, och om antalet är för högt kan det bli svårt att göra mer ingående tolkningar av intervjuerna.¹⁰ Det var mycket på grund av detta som vi valde att intervjua just tio personer. En annan anledning till varför vi använde oss utav Kvales litteratur var för att få en del riktlinjer om hur man på bästa sätt transkriberar utförda intervjuer.

Urvalet av intervjupersonerna gjordes på så sätt att de skulle stämma in i kriterier för forskningen. Dessa kriterier var att personen skulle vara av en annan etnicitet än svensk och att denna är kund hos vårt fallföretag Swedbanki Rosengård. Efter att ha sett personer som är av en annan etnicitet än svensk gå ut ifrån bankkontoret frågade vi om de ville bara med på intervjun. Var de inte intresserade eller gav icke betydelsefulla svar som att svara kort, fortsatte vi att intervjua fler kunder. Att alla personerna vi intervjuade var av annan etnisk bakgrund än svensk gjorde vi medvetet, då det var personer med ett annat språk vi ville få information ifrån. Eftersom forskarna för mångfaldsområdet i deras teorier mest beaktade hur bra mångfald är för kunder med annan etnisk bakgrund än svensk och i sin tur bidrog till en verksamhets lönsamhet, ansåg vi därför att det var mer passande att endast intervjua kunder med annan etnisk bakgrund än svensk. Enligt Kvale är kvalitativa intervjuer inte progressiva eller repressiva i sig själv. Värdet av den kunskap som skapas beror på vilket sammanhang som informationen och kunskapen ingår i och hur man sedan använder sig av detta.¹¹ Eftersom vi utforskar nya fält kan våra kvalitativa intervjuer bidra till ny kunskap som påverkar synen på mångfald inom tjänstesektorn. Anledningen till att vi valde att utföra intervjuerna utanför Swedbanks kontor i Rosengård istället för inne på den var att vi inte ville att intervjuobjekten skulle påverkas av banken eller dennes atmosfär under tiden det tog för dem att svara på frågorna. Vi ville nämligen undvika att intervjuobjekten svarade vad de

⁹ Gummesson, E. 2000. *Qualitative methods in management research*. s. 5

¹⁰ Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. s. 97-98

¹¹ Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. s. 71

trodde att Swedbank skulle kunna tänkas vilja höra. Konsekvenser av vårt val av intervjuobjekt är att vi i detta fall enbart får höra gruppen med annan etnisk bakgrund än svensk och inte några åsikter från personer med svensk bakgrund. Trots detta anser vi att våra teorier bör kunna anpassas på en situation där situationerna är omvända, nämligen att en personal med annan etnisk bakgrund än svensk betjänar en helsvensk kund. Vi intervjuade även Bassam Fares, kontorschefen för företaget Swedbank i Rosengård, Malmö. Detta gjorde vi för att få en insikt i hur en chef uppfattar att mångfaldsarbetet fungerar till förmån för kunderna. Fares berättade att på kontoret i Rosengård försöker de bemöta kunderna och återspegla kundunderlaget, då de har många kunder med invandrar bakgrund. Fares ansåg att det är bra att arbeta med mångfald bland annat på grund av att det år 2001 när kontoret startades förekom bråk mellan kunderna och personalen på grund av språkbristande kunskaper. Han anser därför att språk är mycket viktigt men påpekar även att kulturen är viktig eftersom man med hjälp av kultur förstår varför vissa personer beter sig på ett visst sätt. När det kommer in någon som talar ett språk som de anställda på Swedbank inte förstår hanterar de situationen genom att vara vänliga och försöka förklara att de behöver en tolk av någon eller söker efter hjälp av någon annan medarbetare. Man bokar en tid med kunden och den kollegan som kan språket. Fares säger även att; ”Det är viktigt att försöka bemöta kunden på ett värdigt och vänligt sätt och inte bara visa dörren, utan verkligen försöka hjälpa”. Efter att ha bearbetat intervjuerna med kunderna och kontorschefen har vi därefter tillämpat det empiriska materialet med teorin.

2.4 Källkritik

Teorierna som vi valt att använda oss utav påverkar givetvis hur utfallet av uppsatsen blir, då själva grunden för uppsatsen helt baseras på valda teorier, samt vår egen anpassning av dessa. En fördel av att vi har använt oss av Grönroos teorier är att det underlättat för oss att förhålla oss till kundens perspektiv då han bidrar med kunskap om bland annat kundmötet. Han skriver även om hur man kan göra för att skapa god service genom bland annat attityd och inställning. Detta har givit oss ett bredare perspektiv på hur verksamheter ska fungera för att skapa god service för kunden. Dock kan detta ha påverkat vårt resultat till viss del, då vi inte lagt ner lika mycket tid och efterforskning på att se exakt vad andra författare säger om hur man på bästa möjliga sätt skapar nöjda kundrelationer. Trots detta anser vi att Grönroos har de mest övergripande och tydliga teorierna, vilka passar ypperligt för vår forskning.

En annan nackdel med att ha använt oss av Grönroos är att han inte tagit någon hänsyn till mångfald och att vi själva utifrån hans teorier därför fått jämföra med information vi fått fram av våra intervjuobjekts synpunkter. Vi har därför även fått dra paralleller utifrån Grönroos teorier och anpassat dessa ur ett mångfaldsperspektiv. Våra teorier begränsas därför av våra egna erfarenheter och undersökningar, då vi inte har någon tidigare litteratur eller forskning att stödja våra teorier med.

De fördelar med intervjuerna som vi har utfört är att vi har fått tag på information som behandlar hur mångfalden i praktiken kan hjälpa kunder med annan etnisk bakgrund än svensk. Det var därför bra att vi använde oss utav kunder med annan etnisk bakgrund än svensk då man på så vis får se den utvalda gruppens uppfattning om mångfalden i en verksamhet i ett djupare perspektiv. Nackdelen med intervjuerna var att vi i vissa fall var tvungna att använda oss utav en tolk, då vissa av våra intervjuobjekt inte kunde svenska. Användningen av tolk kan ha gjort att vi gått miste om viktiga formuleringar eller åsikter, som tolken valt att inte översätta, eller vidarebefordra. En annan nackdel är att vi inte utförde tillräckligt många intervjuer så att vi kunde utföra även en statistik undersökning på hur kunderna uppfattade mångfaldens inverkan på servicen. Detta har istället gjort att vi varit tvungna att generalisera och ta för givet att vad våra intervjuobjekt säger och tycker, även kan anpassas på resten av befolkningen, vilket inte alltid kan försäkras. Hade vi intervjuat personer med svenska etniska bakgrunder hade resultatet även här kunnat se annorlunda ut, då människor tenderar att uppfatta saker och ting på olika sätt beroende på bland annat tidigare erfarenheter.

2.5 Företagspresentation

Swedbank är en ledande bank i Sverige, Estland, Lettland and Litauen med 17 000 anställda och 8.9 miljoner privatkunder samt 460 000 företagskunder.¹² Bankens historia började år 1820 då landets första sparbank bildades i Göteborg. Sparbanken Sverige bildades 1992, och år 1997 bildades FöreningsSparbanken. I april 2006 beslutade årsstämman att koncernen skulle anta det gemensamma namnet Swedbank, vilket bidrog till namnbytet den 8 september år 2006.¹³ Swedbank arbetar med mångkulturella bankkontor runtom i landet för att återspegla kundunderlaget, främst hos invandrartäta områden. Eftersom det i Sverige idag finns cirka 1,9 miljoner människor med annan etnisk bakgrund än svensk anser Swedbank att

¹² Swedbank AB (Publ).*About Swedbank*.

¹³ Swedbank AB (Publ).*Bankens historia*.

man ska ta tillvara möjligheten.¹⁴ Deras strategi bygger på en stark lokal närvaro via en väl utbyggd kontorsrörelse samt kundanpassade och lätthanterliga finansiella tjänster till konkurrenskraftiga priser.¹⁵ I framtiden vill Swedbank bli den ledande banken på service.¹⁶

¹⁴ Swedbank AB (Publ). *Mångkulturella bankkontor*.

¹⁵ Swedbank AB (Publ). *Strategi*.

¹⁶ Swedbank AB (Publ). *About Swedbank*.

3. Mångfaldsbegrepp och Swedbanks tillämpning av Grönroos teorier

Vad är egentligen mångfald? Hur definierar de forskare som skriver om detta ämnet och Swedbank mångfald? I detta kapitel förklaras begreppet mångfald av forskare inom ämnet och Swedbanks syn på detta. Därefter tillämpas Swedbanks mångfaldsarbete och syn med Grönroos teorier angående kundmötet.

Mångfaldsbegreppet i vår svenska lagstiftning utgår ifrån begreppen kön, etnisk tillhörighet, religion, trosbekännelse, funktionshinder och sexuell läggning. En allmän definition av begreppet utgår från olikheter, antingen som ”ett komplement till” eller som ”representation för”. Begreppet har dock kommit att i praktiken begränsas mestadels till etnicitet eller utländsk bakgrund.¹⁷ Enligt Wahl består mångfald av annat än etnicitet och kön såsom allt från ålder till personlig bakgrund, företagsbakgrund, utbildning, funktion och personlighet.¹⁸ När Swedbank talar om mångfald menar de ”...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.” Mångfald är därför enligt Swedbank av strategisk betydelse.¹⁹ Detta är hur Swedbank i sin hemsida, definierar begreppet mångfald och hur de hanterar sin mångfald i verksamheten. Managing diversity som mångfaldsprogram innebär att leda och organisera mångfald inom organisationen.²⁰ Att hantera mångfald kan definieras på olika sätt. En betydelse orden kan ha är bland annat att förstå att det finns olikheter bland anställda och att dessa olikheter kan, om de är rätt hanterade, fungera som en tillgång till att arbeta mer effektivt och ändamålsenligt.²¹

Grönroos anser att kunden inte köper varor eller tjänster, utan istället köper de fördelarna som en vara eller tjänst ger dem. Det är den service som kunden uppfattar i ett erbjudande som skapar värde för dem. Företag bör bland annat av detta skäl göra noggranna analyser av kundernas värdeskapande processer när de väljer strategi. De bör även känna till vad deras kunder vill ha.²² Grönroos påpekande syns i Swedbanks mission: ”Genom att förstå och agera

¹⁷ Roth, A-K. 2004. *Mångfaldsboken: från teori till praktik*. s.11

¹⁸ Wahl, A. m fl. 2001. *Det ordnar sig: Teorier om organisation och kön*. s. 175

¹⁹ Swedbank AB (Publ). *Mångkulturella bankkontor*.

²⁰ Eriksson-Zetterquist, U et al. 2006. *Organisation och organisering*. s. 308

²¹ Kandola, R & Fullerton, J. 1998. *Diversity in action: managing the mosaic*. s. 7

²² Grönroos, C. 2002. *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. s. 14

utifrån våra kunders behov kan vi erbjuda dem de bästa finansiella lösningarna och därmed förbättra deras livskvalitet. På så sätt kan vi kontinuerligt öka vårt företags värde och vara en positiv kraft i samhället.”²³ En annan anledning till att Swedbank arbetar med mångfald är för att vi alla lever i ett land som vi vill ska fungera så bra som möjligt. De anser att det är lätt för enskilda individer eller till och med stora grupper att bli isolerade eller att de ställs utanför viktiga samhällsfunktioner då vi lever i ett samhälle som består av människor med mycket olika erfarenheter och bakgrunder. Det de menar är att, för att vår demokrati ska fungera för alla är det därför en grundförutsättning att demokratin också verkligen gäller för alla.²⁴

Swedbanks vision är att de vill vara den ledande finansiella institutionen på de marknader där de är verksamma. Med detta menar de att de vill ha den högsta kundtillfredsställelsen, den bästa lönsamheten på varje marknad, och vara den mest attraktiva arbetsgivaren på varje geografisk marknad.²⁵ För att uppnå detta kan man dra paralleller med Grönroos åsikt om att god service bidrar till förbättrad servicekvalitet, vilket i sin tur bidrar till positiv inverkan på lönsamheten. Vad Grönroos menar är att serviceinriktad personal som tar hänsyn till kunderna gör mer för kunderna. De är mer flexibla, försöker finna lösningar på kunders önskemål och anstränger sig för att hantera situationen när det uppstår problem vid olika situationer. På så sätt ger det en positiv effekt för företagets lönsamhet.²⁶ Förutsättningarna för god service innefattar strategi, organisation, ledning samt kunskaper och attityder.²⁷

Grönroos påpekar att kunderna har en aktiv roll i ett servicesystem då tjänsteerbjudandets kvalitet till stor del är beroende av kundens inflytande. Detta gör även att mycket ansvar ligger på personalens attityd, uppträdande och engagemang. Kunden behöver även uppleva att den tid som ägnas åt relationen med ett serviceföretag inte är bortkastad. Slöseri med tiden skapar extrakostnader för alla parter i en relation.²⁸ Snabba rättningar av misstag kan leda till nöjdare kunder och minskar även kostnader för företaget.²⁹ Swedbank försöker ta fasta på detta genom att: ”Vi skapar värde genom vår förmåga att bygga starka kundrelationer på befintliga marknader och vår förmåga att växa både på nya geografiska marknader och i nya

²³ Swedbank AB (Publ). *Mångkulturella bankkontor*.

²⁴ Swedbank AB (Publ). *Mångkulturella bankkontor*.

²⁵ Swedbank AB (Publ). *Mission, vision och värderingar*.

²⁶ Grönroos, C. 2002. *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. s. 397-398

²⁷ *Ibid.*, s. 399

²⁸ *Ibid.*, s. 44

²⁹ *Ibid.*, s. 136

kundsegment, i kombination med att vi är kostnadseffektiva och har en väl avvägd riskhantering.”³⁰

Enligt Grönroos, är det svårt för tjänsteföretagen att analysera kunders och kundrelationers medverkan till vinsten och lönsamheten eftersom det kan vara svårt att få fram en klar analys. Detta för att det rentav är omöjligt att få fram information om intäkter, kostnader, vinst och lönsamhet för en kund eller en kundbas. All information till analysen finns heller inte med i redovisningssystemet.³¹ På Swedbanks hemsida kan man läsa att de har etablerat sig, oftast som enda bank, i invandrartäta områden. Det första skälet till detta är att de ser människorna med annan etnisk bakgrund än svensk som kunder och eftersom de är en bank, tänker de ur en verksamhetssynpunkt, att tjäna på det de gör, det vill säga lönsamheten. Eftersom det idag finns cirka 1,9 miljoner människor med annan etnisk bakgrund än svensk i Sverige blir de därmed enligt Swedbank, en stor och växande målgrupp.³² Swedbanks tankesätt vad gällande hur lönsamheten ska stiga i verksamheten är genom att bemöta kunder och återspegla kundunderlaget. Detta gäller framför allt, enligt kontorschefen i områden där invånarna främst består av människor med olika etniska bakgrunder som exempelvis Rosengård och Rinkeby.³³

Att kontoret återspeglar kundunderlaget anser vi kan skapa konkurrenskraft för kontoret eftersom människor från samma land kan ha lättare för att förstå varandra, då de bland annat talar samma språk. Men Swedbanks mångfaldsarbete och deras tankesätt med att anställa människor med annan etnicitet än svensk för att öka lönsamheten har en del brister. Det finns en del risker med denna strategi och det är att det inte enbart räcker med att anställa personer med annan etnisk bakgrund än svensk för att få företaget att bli lönsamt. För att verkligen uppnå maximal lönsamhet krävs det ett aktivt mångfaldsarbete, där man anställer personer med olikheter för att de ska vara innovativa och kunna tillföra företaget nya idéer. De anställda bör även kunna få en möjlighet att lära sig av varandra, och att det finns en risk för att detta inte blir möjligt om man enbart anställer personer för att de i sin tur ska hantera personer som härstammar ifrån samma länder som de anställda. Detta är enbart en kortsiktig lösning på problemen, då de anställda med annan etnisk bakgrund än svensk inte alltid kan jobba, och därför inte heller alltid finns till hands för att lösa konflikter som kan uppstå med konsumenterna.

³⁰ Swedbank AB (Publ). *Strategi*.

³¹ Grönroos, C. 2002. *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. s. 164

³² Swedbank AB (Publ). *Mångkulturella bankkontor*.

³³ Kontorschef för Rosengårdens bankkontor på Swedbank, Bassam Fares, 2007-05-11

4. Mångfaldens för- och nackdelar samt dess kompetens och effekt

I förra kapitlet beskrevs definitionen av begreppet mångfald och Grönroos teorier angående kundmötet i jämförelse med Swedbanks arbetsätt och åsikter angående mångfalden. I detta kapitel undersöker vi vilka för- och nackdelar mångfalden kan medverka till samt vilken kunskap och kompetens mångfalden kan bidra till, i samband med Swedbanks tillämpning. Vilka kunskaper bidrar mångfald med i ett företag? Ur kundens perspektiv i Rosengård, är kunskaperna positiva? Dessa frågor kommer vi att i största möjliga mån besvara i detta kapitel.

4.1 Mångfaldens för- och nackdelar

När det gäller vad mångfald går ut på anser Mlekov och Widell att det innebär internt mångfalsarbete, att man värdesätter och tillvaratar mångfalden bland organisationens medarbetare.³⁴ Mångfald som management strategi är ett sätt att leda och tillvarata resurser hos alla individer. Det handlar därför om ledarskap och organisationsutveckling och fokuserar på blandning av olikheter i bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering.³⁵ Swedbanks tankesätt vad gällande mångfalden hos sin personal på de invandrartäta områdena liknar Mlekov och Widells tankesätt: ”Det område där vi kommit längst - Rosengård i Malmö - består av många ungdomar, som utgör ett starkt tillskott för den framtida arbetsmarknaden. Att inte ta tillvara den tillgången och ge dem rätt förutsättningar vore ett nationalekonomiskt nederlag.”³⁶ Grönroos nämner inte mångfald, men anser att det krävs kompetenser såsom yrkesutbildning för personalen. På så sätt anser han att det i sin tur kan ge god service till kunderna och därmed positivt påverka lönsamheten.³⁷ Men Kandola och Fullerton ser fördelarna mångfald ger och anser att man genom att hantera mångfald, försäkrar organisationerna inte bara att de rekryterar de bästa, utan även att de bästa gynnas och att potentialen hos varje anställd tyglas. Kandola och Fullerton påstår därmed att fördelarna med mångfald följaktligen är inte enbart attraktivt för de bästa inom olika grupper, utan mångfald optimerar även potentialen hos de rekryterade inom varje nivå i organisationen.³⁸ Enligt Fares, sker det utbyte av kunskap bland personalen i Rosengårds bankkontor genom att medarbetare läser av varandra, att de tolkar och uppfattar varandra på samma sätt. På så vis får personalen enligt Fares, en bra dialog med kunden genom att förstå

³⁴ Mlekov, K & Widell, G. 2003. *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* s. 58

³⁵ *Ibid.*, s. 8-9

³⁶ Swedbank AB (Publ). *Mångkulturella bankkontor.*

³⁷ Grönroos, C. 2002. *Service management och marknadsföring: en CRM ansats.* s. 404-405

³⁸ Kandola, R & Fullerton, J. 1998. *Diversity in action: managing the mosaic.* s. 37- 38

att ord kan tolkas på olika sätt på grund av olika uppfattningar och kulturer. Vidare säger Fares att: ”Personalen begriper att det är viktigt att lägga rätt värde på kunden och ha rätt ord. På så vis leder det inte till missförstånd”.³⁹ En författare som gör invändningar mot Kandola och Fullertons påstående är Essed. Enligt henne kan det ske komplikationer om man endast låter människor med en annan bakgrund endast ta hand om kunder med samma bakgrund. Hon tog ett exempel om en anställd som är av en annan etnicitet arbetar med andra anställda i organisationen som är vita. De vita arbetar med de vita klienterna eftersom de inte har den kunskapen som behövs för att arbeta med människor med annan etnisk bakgrund. På så sätt ligger ansvaret hos de färgade klienterna att finna personer som arbetar där med samma etnicitet som de för att kunna få hjälp. Men ansvaret ligger även på den färgade anställda: ”they expect a whole lot of me”. The say: ”You are the expert, you know how to work with black people”.⁴⁰ Hon menar att en sådan strategi inte ökar förståelsen mellan olika grupper, utan det blir snarare en annan form av segregering.

Swedbanks tankesätt gällande mångfalden stämmer överens med Mlekov och Widells åsikter samt Kandola och Fullertons resonemang, att ta tillvara på resurserna. Vi håller även med att man ska tillvarata de resurser som finns för att verksamheten ska innehålla människor som tänker i bredare perspektiv och på så sätt lära sig utav varandra så att varje individ besitter en mångfaldig kompetens, vilket är en fördel. Dock håller vi även med om Grönroos resonemang om att det krävs kompetenser såsom yrkesutbildning för att personalen ska besitta så mycket kompetens som möjligt samt lära sig ny kunskap. Swedbank ser ungdomarna som bor i Rosengård som resurser samt att de som bank redan har den kunskapen, språk- och kulturkompetens som behövs för att kunna erbjuda kunderna god service. Enligt Fares lär sig deras personal i Rosengård av varandra och skapar på så sätt mer kunskap. Vi anser att det kan vara svårhanterligt i början när medarbetarna från olika kulturer inte uppfattar saker på olika sätt. Hur inleder man en gemensam förståelse när man uppfattar saker och ting olika och ser saker från olika perspektiv? Ur en kunds perspektiv, hur kan man ersätta en person med multispråklig kompetens och hjälpa en kund som inte begriper det svenska språket när man inte ens kan kommunicera med denna genom språket? Att endast ha en förståelse för hur en person från en viss kultur uppfattar saker och ting samt ha samma tolkning av ord som personen räcker inte alltid för att ersätta en personal med språklig kompetens. Detta kan vi konstatera utifrån våra kundintervjuer. Kunderna prioriterade språket och brydde sig inte om

³⁹ Kontorscheff för Rosengårdens bankkontor på Swedbank, Bassam Fares, 2007-05-11

⁴⁰ Essed, P. 1996. *Diversity: gender, color, and culture*. s. 42

kulturen när frågan om huruvida det är viktigt för dem att personalen kommer från samma land eller samma kultur som de som frågades. En av våra intervjupersoner uttryckte detta klart och tydligt när vi ställde frågan om denne tyckte att kulturen påverkade servicen: ”Kulturen spelar inte så stor roll utan det är mer språket som spelar roll och hjälper vid situationer där det är språkproblem.”⁴¹ När vi i denna situation talar om kultur menar vi de kulturella seder och vanor som människor ifrån samma land kan ha. Dock menar vi inte att det inte ska finnas något kunskapsutbyte mellan medarbetarna. Att endast låta de anställda med etnisk bakgrund stå för mångfalden är enligt oss, inte heller lösningen eftersom det kan vara påfrestande för denna att ensam ta hand om klienterna med samma etniska bakgrund. Om det inte förekommer något utbyte av kunskaper mellan medarbetarna kan det vara lätthänt att personalen med kompetensen stå för mångfalden, såsom Essed har påpekat.⁴² Konsekvenser blir då enligt oss, att kunderna kanske kommer lära sig att endast kräva service från personer med samma bakgrund som ens egen och därmed känna att personalen med annan etnisk bakgrund än en själv inte kan erbjuda lika bra service som personalen med samma etnisk bakgrund som sig själv. Medarbetarna kommer heller aldrig att lära sig av varandra eller lära sig att hantera kunder med olika etniciteter, vilket gör att mångfaldsarbetets syfte går förlorat.

I boken *Harvard business review on managing diversity* beaktar man samma dilemma som Essed. Där beskrivs det att många organisationer uppmanar eller förväntar sig att kvinnor eller personer med annan etnicitet ska smälta in eller tilldelas de jobb som relaterar till deras bakgrund som att exempelvis interagera med kunder med samma bakgrund. Detta kan skapa konsekvenser eftersom mångfaldsarbete är till för att skapa varierat perspektiv hos en anställd.⁴³ En annan konsekvens som kan förekomma är om en organisation tar rollen och nischer till en viss etnicitetsmålgrupp och anställer de människor med samma etnisk bakgrund för att nå målgruppen. Detta kan bidra till att de anställda inte lär sig utav varandras kunskaper. Ett exempelvis är Access Capital International. Företaget hyrde och rekryterade folk med olika bakgrund och etnicitet och lät just dessa personer ta hand om människor med samma etniska bakgrund som de. Detta bidrog till att det gick dåligt för organisationen när personerna med annan etnisk bakgrund inte jobbade kvar. Anledningen till att det gick dåligt för företaget när dessa personer slutade var att de andra anställda inte lärde sig något från de

⁴¹ Swedbanks kunder i Rosengårds bankkontor, 2007-05-11

⁴² Essed, P. 1996. *Diversity: gender, color, and culture*. s. 42

⁴³ *Harvard business review on managing diversity*. 2002. s. 36

nyrekryterade. På detta vis uppstod aldrig något utbyte av kunskaper i organisationen.⁴⁴ I boken *Harvard business review on managing diversity* står det att mångfaldsarbete är mer än att bara ha en enkel mångfaldsplan som handlar om att rekrytera anställda som ser ut som dina kunder och på så sätt få en kulturell förståelse mellan de och skapa ömsesidig relation.⁴⁵ Enligt Field, tror organisationer som gör detta att kunder på så sätt kan relatera till den anställda med samma bakgrund och att kunderna kommer att köpa mer produkter och återkomma oftare. Enligt Field menar mångfaldsexperten Visconti, att mångfaldsarbete inte går så lätt till. Det handlar om att få en meningsfull reflektion som att överföra kunskap och förståelse för marknaden och förmågan att vara kulturellt kompetent.⁴⁶

Vad som behöver beaktas är att det inte enbart är personalen som inte har språk- eller kulturkunskap som behöver lära sig att se saker från ett varierat perspektiv, utan det gäller även personalen som redan har dessa kunskaper. En person med en annan etnicitet än svensk kanske enligt oss, inte vet hur man ska behandla en svensk kund. Vi anser att personalen som endast kan tala svenska kan på så sätt även besitta andra kunskaper och innehar andra kompetens som personen med språk och kulturkompetens inte har. Det gäller att ge alla anställda så bred kunskap som möjligt genom utbyte av kunskaper och på så sätt bli så mångkompetenta som möjligt för att erbjuda kunder med olika bakgrund med så bra service som möjligt. På vis man kan erhålla kunderna. Om inte, kan det förekommer svårhanterliga situationer såsom med företaget Access Capital International. När man undersöker Swedbank i helhet kanske de även kan utsättas för samma situation som organisationen Access Capital International. Kontorschefen uttalade sig om att det främst var Rosengården, Rinkeby, Angered och Skärholmen där de arbetade med återspegligen av kunderna med etnisk bakgrund. Detta är också vad som står på Swedbanks hemsida, då de endast har mångkulturella kontor i invandartäta områden såsom i Rosengård. Det område Swedbank kommit längst när det gäller mångfaldsarbetet är även detta området i Malmö.⁴⁷ Med detta i tanken kan man börja undra om Bankkontoret i Rosengården kanske står för mångfalden för Swedbank i hela Sverige. Vi vill poängtera att det även finns folk med annan etnisk bakgrund i andra delar av Sverige och att Swedbank endast har mångkulturella kontor i invandartäta områden. Därför anser vi och vill uppmärksamma att deras mångfaldshantering kanske trots allt inte så genomtänkt eller seriöst tagen på allvar samt att det ger ett intryck av att

⁴⁴ Ibid., s. 45

⁴⁵ Ibid., s. 45

⁴⁶ Field, K. 2006. *Beyond the Looking Glass*.s. 42-44

⁴⁷ Swedbank AB (Publ). *Mångkulturella bankkontor*.

Rosengården står för mångfalden när mångfalden kommer på tal. Vidare står det i deras hemsida att ”...med mångkulturellt bankkontor menas att kontoret har medarbetare som har språk- och kulturell kompetens.”⁴⁸ Detta betyder att Swedbanks mångkulturella bankkontor och medarbetarna, med språk- och kulturell kompetens endast befinner sig i Rosengården, Angered, Rinkeby, Skärholmen och Råslätt. Hur kan medarbetarna i så fall utbyta kunskap och lära sig utav varandra när medarbetarna med en viss språk- och kulturell kunskap som förmodligen består av en annan etnicitet än svensk ta hand om kunder med samma etniska bakgrund som sig själv? Det finns som vi tidigare påpekat kunder med annan etnicitet i andra delar av Sverige som behöver samma service som kunderna i exempelvis Rosengården. Kontorschefen i Rosengården påpekade under intervjun att om det förekommer en situation där en kund inte kan det svenska språket och om de inte har någon personal som kan tala kundens modersmål, bokar de en tid med kunden och med en kollega som kommer från en annan stad.⁴⁹ Detta tycker vi, visar på att de anställda som har en viss språkkompetens som ingen annan har, får stå för språkkompetensen för hela organisationen. Som det tidigare konstaterats kan detta vara påfrestande för en anställd. Förutom detta kan det enligt oss, inte skapa något utbyte av kunskap eftersom den anställda kanske måste åka runt till andra bankkontor och ta hand om kunder som är av samma etnicitet som sig själv. På så sätt finns det ingen tid för medarbetarna eller för den anställda med annan etnicitet att lära sig utav varandra. Vad händer när den anställde inte längre jobbar kvar hos Swedbank och blir erbjuden en bättre jobb hos en annan bank? Därför anser vi att Swedbank också kan drabbas utav samma situation som Access Capital International. Förutom detta kan vi konstatera att kunden även kan ha skapat en nära relation med den anställda och kanske därför byter till den banken den anställde numera jobbar åt.

4.2 Vilka kunskaper och kompetenser ger mångfald inom Swedbank?

Enligt Grönroos är det många inom tjänstebranschen som anser att det vid konkurrenssituationer inte lönar sig att utveckla tjänster och behövlig kompetens. Detta hävdar Grönroos är fel och att det verkligen lönar sig att företag förbättrar sin service och utveckling för att bibehålla sina kundrelationer och få återkommande kunder.⁵⁰ Eftersom Swedbank anser att arbeta med mångfaldshanteringen, speciellt i invandrartäta områden ger lönsamhet har de idag mångkulturella kontor i Rosengård (Malmö), Angered (Göteborg),

⁴⁸ Swedbank AB (Publ). *Mångkulturella bankkontor*.

⁴⁹ Kontorschef för Rosengårdens bankkontor på Swedbank, Bassam Fares, 2007-05-11

⁵⁰ Grönroos, C. 2002. *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. s. 141-146

Rinkeby och Skärholmen (Stockholm) och Råslätt (Jönköping). I de mångkulturella bankkontoren besitter medarbetare språk- och kulturell kompetens.⁵¹ Mångfalden i detta fall bidrar till kunskaper såsom språk och kulturell kompetens när man ser utifrån Swedbanks perspektiv.

Här kan man enligt oss, tydligt se att Swedbank anser att mångfalden inom organisationen kan bidra till kunskap och kompetens såsom språk och kulturell kompetens. Utifrån vad som konstaterats verkar det som om Swedbank anser att den kompetens mångfalden ger, skapar fördelar och återkommande kunder. Men är dessa kompetenser verkligen så bra som Swedbank anser? Vad anser deras kunder om detta?

4.3 Är det en kompetens för kunderna?

De undersökningar som finns hävdar att etnicitet kan vara betydelsefull inom olika områden såsom exempelvis konsumtionsmönster. Enligt Burton, kan etniska gruppers inkomst ligga i samma nivå som de vita gruppernas. De kan till och med överstiga de vita gruppernas inkomstnivå. Enligt undersökningar ligger de vita gruppernas inkomstnivå på tredje plats, vilket visar att etnicitet kan vara betydelsefullt område för verksamheter att ta hänsyn till.⁵² Enligt Grönroos, är det viktigt för ett företag att veta vad kunden vill ha samt kunna erbjuda kunden de fördelar en vara eller en tjänst ger de. Detta eftersom det är den service som skapar värde för dem.⁵³ Detta överensstämmer med Burtons påstående om att mer uppmärksamhet borde riktas till religion och behovet religionen medför. Detta eftersom religionen är en betydelsefull del av de etniska gruppers liv och påverkar konsumentbeteendet.⁵⁴ På så sätt påverkar relationen mellan religion, etnicitet och kultur konsumtionen och konsumentbeteendet.⁵⁵ Burton anser även att det finns en ökande trend i England bland kvinnor i den vita befolkningen att ha färre barn eller inga alls. I USA har man uppmärksammat sig på de yngre bland minoritetsgruppernas påverkan på konsumentbeteende.⁵⁶ Eftersom det är de yngre som utgör den större delen av de etniska grupperna anser Burton därför att man borde uppmärksamma sig mer på det yngre segmentet när det gäller de etniska grupperna.⁵⁷ Swedbanks bankkontor i Rosengården är medvetna om

⁵¹ Swedbank AB (Publ). *Mångkulturella bankkontor*.

⁵² Burton, D. 2002. *Incorporating ethnicity into marketing intelligence and planning*. s. 442-449

⁵³ Grönroos, C. 2002. *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. s. 14

⁵⁴ Burton, D. 2002. *Incorporating ethnicity into marketing intelligence and planning*. s. 450

⁵⁵ Ibid., s. 446

⁵⁶ Ibid., s. 442-444

⁵⁷ Ibid., s. 449

detta då de visste att var tredje invånare har invandrarbakgrund och det finns barn under 16 år med invandrarbakgrund som består utav hälften av ungdomarna. De ansåg att ålderspyramiden stämde i Rosengården. Fares menar att: ”Unga pratar bra svenska och i framtiden kommer alltfler ha bra utbildning, och de har bra jobb.”⁵⁸ Vad han menar är att Rosengårdsungdomarna har blivit uppmärksammade av banken, vilket leder till att de inte byter bank när de blir äldre då detta medfört till kundlojalitet. Av detta uttalande kan man se att trenden som har uppmärksammats i USA även verkar ha paralleller här i Sverige. Dock har Burton uppmärksammat sig på att asiater som är födda i England har svårare att anpassa sig till ett traditionellt hushåll än deras föräldrar, vilket kan påverka konsumtionsmönstret och tankesättet på att människor med etnicitet ska bemötas annorlunda.⁵⁹ Trots detta måste man enligt Burton ta hänsyn till att ålder är en komplicerad faktor och inte något man kan ta för givet eftersom det finns unga som immigrerar till olika länder.⁶⁰

Vi anser att de etniska grupperna kan vara en stor kundgrupp eftersom etniska gruppers inkomst kan ligga i samma nivå samt kan i vissa fall till och med överstiga de vita gruppernas inkomstnivå. Därför anser vi att mångfaldsaspekten är betydelsefullt för en verksamhet att ta hänsyn till med tanke på den demografiska utvecklingen samt inkomst utvecklingen bland olika etniska grupper. Med tanke på Grönroos teori som poängterar att det är viktigt att erbjuda det kunden vill ha, anser vi att det är ett ytterligare skäl för en verksamhet att uppmärksamma sig på sina kunder som inte längre endast består av en etnicitet, utan flera olika. Detta kan medföra till att nya kunskaper måste tillföras olika verksamheter angående kundgruppen. Vi håller även med Burtons resonemang om att uppmärksamma sig på religionen då det är betydelsefullt för vissa etniska grupper, då det exempelvis förekommer storhelger på grund av religion som kan leda till att konsumtionen ökar eller minskar under just den perioden, eller att man hanterar ärenden på ett visst sätt i andra kulturer. Att ha dessa kunskaper kan skapa stora fördelar för en verksamhet och påverkar en verksamhets lönsamhet. Eftersom olika människor från olika bakgrund och etnicitet tänker olika gäller det därför för en verksamhet att ha anställda som återspeglar kunderna. På så vis kan man enligt oss, få ett bredare perspektiv på vad kunden vill ha och därmed kunna erbjuda de detta. Den ökande trenden bland kvinnor i den vita befolkningen att ha färre barn eller inga alls är enligt oss, en viktig faktor att ta hänsyn till med tanke på att det i framtiden kan leda till att det mest

⁵⁸ Kontorschefer för Rosengårdens bankkontor på Swedbank, Bassam Fares, 2007-05-11

⁵⁹ Burton, D. 2002. *Incorporating ethnicity into marketing intelligence and planning*. s. 447

⁶⁰ *Ibid.*, s. 444

består utav människor med annan etnicitet bland ungdomarna, vilket gör att de kan utgöra en stor kundgrupp. Att de yngre utgör en stor del av de etniska grupperna anser vi, kan förändra en verksamhets strategi om medvetenheten inte finns. Men för en bank kan det vara svårt att tilltala unga med annan etnicitet än svensk att bli kunder hos de med tanke på att de inte är vuxna ännu. Men att ålderspyramiden stämmer i Rosengården och att unga kan lära sig svenska anser vi kan förändra hela tankesättet med att behöva rekrytera personal som återspeglar kunderna. Eftersom yngre har lättare för att lära sig språk och till och med redan kan det svenska språket, ställs kravet kanske inte lika högt på att ha anställda med språkkunskaper. Dessutom kan yngre människor bli mer lättanpassade till en ny kultur än vuxna människor, vilket kan konstateras utav Burtons exempel om asiater som är födda i England har svårare att anpassa sig till sina föräldrars bakgrund. Av samma anledning anser vi att en ung människa med invandrarbakgrund som kommer till Sverige kanske blir försvenskad och inte längre är lika lyhörda för sitt hemlands kultur. Dock anser vi att det kan finnas en möjlighet att en person med annan etnisk bakgrund än svensk som inte är född eller uppvuxen i Sverige kanske inte är lika mottaglig för den svenska kulturen som en person med annan etnisk bakgrund än svensk som är född i Sverige. Därför anser vi som Burton att man inte kan ta för givet att en person kan anpassas till en kultur eller kan språket på grund av personens ålder. På så sätt anser vi att personen kanske inte har den språkkunskapen som behövs för att göra sig förstådd, och därför kanske inte förstår hur banksystemet fungerar i Sverige till skillnad från andra länders olika system. Frågan är hur mycket av den svenska kulturen man måste förstå för att göra ett bankärende. Ett exempel på ett missförstånd som kan uppstå är enligt Fares om det kommer in en man som härstammar från exempelvis Israel. Mannen kan då komma in med syftet att öppna upp ett bankkonto i sin hustrus namn, men i Sverige är inte detta möjligt då man inte får öppna upp ett konto i någon annans namn.⁶¹ Trots detta kan man även se situationen ur ett annat perspektiv, nämligen att om mannen kan förklara sitt ärende så pass tydligt, så kommer han även att förstå bankpersonalens förklaring till varför det inte är möjligt att utföra hans begäran.

KeySpan Services som erbjuder bekvämligheter åt deras etniska kundsegment i Boston och New York anser att mångfald ger fördelar för en verksamhet såsom bättre service på grund av språket. Men dock finner företaget att de fördelarna mångfald bidrar till kan ge missförstånd och ge kunden en uppfattning av att organisationen anser att de är dumma då man pratar ett

⁶¹ Kontorscheff för Rosengårdens bankkontor på Swedbank, Bassam Fares, 2007-05-11

visst språk med ett etniskt samhälle för att man tror att det är deras modersmål. Det händer då att kunderna säger att deras efternamn är utländskt men att de är amerikaner och pratar och behärskar engelska. Därför erbjuder företaget tvåspråkiga annonser. Med detta vill de därför ge ett budskap om att ”vi förstår att du kan ses som utländsk och kan prata ditt utländska språk men vi respekterar även att du pratar och föredrar att bli tilltalad på engelska”.⁶² Grönroos anser att kompetensen inte enbart spelar roll hos servicen utan hur företaget hanterar klagomål. Hur snabbt åtgärder såsom misstag genomförs påverkar kundens uppfattning om värdet av att vara kund till verksamheten som levererar varan eller tjänsten. Det är dessa tjänster som bidrar till företagets konkurrentkraft.⁶³ Han anser även att kundernas agerande inte kan förutbestämmas, likaså gäller för olika situationer. Därför krävs det en tydlig serviceinriktad kultur för att visa de anställda hur de ska bemöta svårhanterliga situationer.⁶⁴ Här ser man att det enligt Grönroos inte endast räcker med god kompetens för att skapa god service, utan det krävs även konsten att hantera olika situationer som kan förekomma. Grönroos hävdar att det finns en koppling mellan kvaliteten på tjänsten och personalens attityd. Han anser att tjänsteerbjudandets kvalitet till stor del är beroende av kundens inflytande, vilket även medverkar till att mycket ansvar ligger på personalens inställning, beteende och engagemang.⁶⁵ Detta överensstämmer med Rosengårds kunder utifrån kundintervjun eftersom de ansåg att servicen var bra på grund av deras inställning att försöka förklara för kunden trots att det fanns språkbarriär: ”de är så trevliga och försöker förklara och hjälpa mig även om jag inte förstår så bra.”⁶⁶ Grönroos säger även att god service innebär att kunden heller behöver uppleva att den tid som ägnas åt relationen med ett serviceföretag inte är bortkastad, då slöseri med tiden skapar extrakostnader för alla parter i en relation.⁶⁷ Grönroos anser att man måste ha kundernas förtroende för att skapa ökad lojalitet och bra word-of-mouth.⁶⁸ Under intervjun berättade kontorschefen att om en nyanländ kommer hit och inte begriper språket eller inte förstår hur det svenska banksystemet går till försöker de anställda förklara för kunden. På så sätt kan detta skapa en trygghet hos kunden och därmed återkommer.⁶⁹

⁶² Pellet, J. 2006. *Winning in a Multicultural Market*. s. 48-51

⁶³ Grönroos, C. 2002. *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. s. 13

⁶⁴ Ibid., s. 363

⁶⁵ Ibid., s. 44

⁶⁶ Swedbanks kunder i Rosengårds bankkontor, 2007-05-11

⁶⁷ Ibid., s. 44

⁶⁸ Ibid., s. 144-146

⁶⁹ Kontorschef för Rosengårdens bankkontor på Swedbank, Bassam Fares, 2007-05-11

Vid kundintervjun bekräftades det att den goda servicen i bankkontoret inte enbart berodde på språket eller kulturen utan på personalens attityd och vänliga beteende gentemot kunderna. Detta visar på att det inte alltid är mångfald som är det centrala och som medför till god service och lönsamhet. Vi vill därmed poängtera att det ibland endast räcker att man som kund bemöts som en vanlig människa eller som kunder brukar bemötas, oavsett vilken kultur man kommer ifrån. Även detta skapar god service för kunderna. Detta påstående kan bekräftas av KeySpan Services exempel. Av samma anledning anser vi att vissa kunder med annan etnisk bakgrund kanske inte vill ha den extra hjälpen och faktiskt begriper sig på svenska mer än vad andra tror. Med detta vill vi påstå att mångfaldshantering kan skapa missförstånd om personalen tror att en viss människa inte begriper sig på språket och tror att denna behöver tolk, medan det i själva verket bara krävs att personalen har den inställningen om att ge kunden en god service och vad denne behöver. Efter att ha granskat detta kan vi konstatera att kanske fokuseringen på mångfalden är för överskattad än vad som egentligen visas i verkligheten gentemot kunder. Vi anser såsom Grönroos, att attityden spelar en betydelsefull roll, då det kan frambringa en värdeskapande uppfattning hos kunden. Detta kan ha konstaterats eftersom kunderna kände att personalen försökte förklara för kunden trots att det fanns språkbarriär. Personalens inställning att vara villig att försöka förklara och hjälpa kunden bidrog enligt oss, till att kunderna upplevde tjänsteerbjudandets kvalitet. Vi följer därför Grönroos resonemang om att det inte endast gäller att ha kompetens, utan det gäller att kunna hantera situationer. Därför anser vi att det inte endast räcker för Swedbanks personal i Rosengård att ha kulturell och språklig kompetens. För det finns även andra saker att beakta för att ge kunden en god service, nämligen att kunna hantera situationer man inte kan förutse. Vi anser därmed att den språkliga och kulturella kompetensen inte enbart kan ge god service. Den språkliga och kulturella kompetensen kan heller även jämföras med kunskapen och kompetensen att kunna hantera problem som i framtiden kan uppstå mellan personalen och kunden. Att personalen är villig att ta sin tid för att förklara för kunden som behöver extra mycket hjälp och tid gör att kunden känner sig betydelsefull för personalen och banken. Kunden upplever på så vis enligt oss, värdet av att vara kund till banken då de upplever att personalen finns till hands om det uppkommer problem eller språkbarriär mellan parterna. Detta skapar därmed kundförtroende samt ökad lojalitet gentemot banken.

Personalens metod att skapa god service och återkommande kunder genom att vara vänlig och förklara för kunden som har svårigheter med språket och inte förstår hur det svenska banksystemet går till kan bidra till lönsamhet i framtiden för banken. På så vis anser vi som

Grönroos säger att kunden heller inte behöver uppleva att den tid som ägnas åt relationen med ett serviceföretag inte är bortkastad. Eftersom kunden fick den hjälp de behövde anser vi att det kan skapa fördelar för företaget eftersom de fick utföra det de ville utföra på bankärendet. Visserligen kan vi konstatera att det kan förekomma missförstånd mellan personalen och kunden om de inte talar samma språk och på vis skapa misstag. Det kommer att ta längre tid att förklara för kunden som inte förstår och kanske till och med inte begriper sig på språket. Men i längden anser vi att det kan spara tid eftersom kunden till nästa gång förstår hur man ska gå tillväga och utgör bankärendet själv. Genom detta anser vi att det i längden kan skapa mer lönsamhet då man inte behöver ha en missnöjd kund eller bråk mellan parterna och dessutom kan få mer kunder genom bra rykte och word-of-mouth.

Enligt Grönroos, måste kunderna vara mycket nöjda för att återkomma och detta förstärker kundernas lojalitet. Det lönar sig för ett företag att förbättra sin service och utveckling samt att de innehar behövlig kompetens för att bibehålla sina kundrelationer, då bättre service bidrar till ökat värde.⁷⁰ Detta kan dras i paralleller med vad kunderna sa om bankkontoret i Rosengård. Kunderna ur kundintervjun ansåg att inställningen hos personalen i Rosengård bra, samt att det därför är de anser att det leder till den goda servicen, trots att det förekom språkbarriär "...jag har svårt att förstå språket ibland men de försöker prata och förklara."⁷¹ Mlekov och Widell ser på detta ur ett annat perspektiv jämfört med Grönroos och påpekar att det krävs det kulturella och tvärkulturella team för att vara konkurrenskraftig på den globala marknaden för att bland annat öka förståelsen för kundkretsen och dess köpbeteende.⁷²

På samma sätt skulle Rosengårds återspeglning av kundunderlaget kunna skapa stora fördelar för banken. Deras mångfaldiga personal får en bättre förståelse för kunderna då de kommer från samma bakgrund. Om detta var fallet skulle de kunna kommunicera med och förstå varandra bättre. Dock anser vi att de inte handlar om att ha samma kultur för att kunna skapa bra service för kunderna även om det kanske skapar en större förståelse för hur vissa kunder beter sig och agerar. Det kan ibland vara bekvämt att ha anställda med samma kulturella bakgrund som kundunderlaget, men detta förändrar inte det faktum att alla personers behov är individuella och att två personer med samma kulturella bakgrund ändå kan kräva olika sorters service eller tjänster.

⁷⁰ Ibid., s. 141-146

⁷¹ Swedbanks kunder i Rosengårds bankkontor, 2007-05-11

⁷² Mlekov, K & Widell, G. 2003. *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* s. 19-22

Med hjälp av kundintervjuer fick vi fram att kunderna anser att det endast är i kontoret i Rosengården de behandlar kunderna som har språkproblem på ett annorlunda sätt på så vis att de är mer hjälpsamma jämfört med andra bankkontor. Kunderna ansåg därför att de blev bättre behandlade och bemötta i Rosengårdens bankkontor än på andra banker. ”Här på detta kontor är de mer snälla, vänliga och behandlar folk med respekt. Det är jätteviktigt. Jag har svårt att förstå språket ibland men de försöker prata och förklara. De är jätte hjälpsamma. De vill hjälpa folk. Det går inte på andra ställen.”⁷³ Detta är ett exempel på vad en kund sa till sin tolk vid frågan om personalens bemötande i Rosengården var annorlunda på grund av dennes språkproblem och etnisk ursprung. Kundens uttalande visar att de blir bättre behandlade på Rosengårdens kontor än på andra kontor. Vi kan därmed bekräfta att personalens beteende gentemot kunderna som inte talar så bra svenska medför till kundlojalitet eftersom kunderna kommer att återkomma till bankkontoret då de anser att de blir bättre behandlade där samt är måna om att det endast är Rosengårdens bankkontor och ingen annan i närheten av Malmö som kan erbjuda tjänsten. På så vis är Rosengårdens kontor väldigt konkurrenskraftigt och lönsamt. Genom att kunderna tycker att personalen på Rosengårdskontoret är mer hjälpsamma än andra banker anser vi att det kan ge kunderna en uppfattning av att personalen på bankkontoret har mer kompetens som kunderna kräver än på andra bankkontor. Att man får lite utöver det man förväntat sig eller det man brukar få vid en tjänst kan enligt oss, leda till en ökad tillfredsställelse och därmed bidra till lönsamhet. Därför finner vi ett samband mellan en tjänst där man upplever att man fått mer utav det och lönsamhet. Detta stämmer överens med Grönroos resonemang om att kunderna bör vara mycket nöjda för att återkomma och att det är servicen och kompetensen som gör att man kan bibehålla sina kundrelationer. Att de upplever personalens hjälpsamhet som inte tidigare upplevts på ett annat kontor kan det därför enligt oss skapa kundtillfredsställelse. På så sätt tycker vi att det kan bidra till kundlojalitet och återkommande kunder och därmed ökad lönsamhet för bankkontoret och till följd av detta, lönsamhet för banken i helhet.

⁷³ Swedbanks kunder i Rosengårds bankkontor, 2007-05-11

5. Faktorer som påverkar kundmötet

Mångfald kan bidra med både för- och nackdelar för en verksamhet och är kanske inte så betydelsefull för kunderna som teoretiker och Swedbank har påstått, vilket konstaterats i förra kapitlet. Isåfall kan man fråga sig vad språket och kulturen har för betydelse för kunden. Har servicen något i samband med inställningen som det konstaterades i förra kapitlet? Varför använder Swedbank mångfald som ett framgångsrikt koncept och är det verkligen så framgångsrikt?

5.1 Språk och kultur

För att bland annat öka förståelsen för kundkretsen och dess köpbeteende krävs det enligt Mlekov och Widell, kulturella och tvärkulturella team för att vara konkurrenskraftig på den globala marknaden. Kulturella team bidrar även till ökad kreativitet, lösningsförmåga och är dessutom viktig för företagets överlevnad.⁷⁴ Vad Mlekov och Widell menar är att en arbetskraft som är flerspråkig och mångkulturellkompetent kan förstå kunderna och erbjuda service på ett mer kompetent sätt än anställda med svensk bakgrund. Ett exempel är när en person som arbetar inom vården har samma kulturella bakgrund som patienten. Enligt Mlekov och Widell så förstår personen som arbetar i vården smärtan, och uppfyller den förväntade behandlingen den äldre patienten förväntat sig. Detta skulle då bero på att vårdaren har samma kulturella bakgrund som patienten och att denna person då har en större förståelse för hur patienten kan tänkas vilja bli vårdad. Det handlar alltså inte enbart om språk eftersom det finns en möjlighet att gamla människor glömmer ett nytt främmande språk, och i detta fall har man i så fall kulturen för att få en gemensam förståelse.⁷⁵ Denna teori vill vi dementera då vi i det stora hela anser att det för vårdarens del handlar om att anpassa sitt vårdarbete efter varje individuella persons behov. Detta bör inte påverkas av olikheter i kulturer. Dock kan man trots detta ställa sig frågan om det inte finns några kulturella grunder till vad man definierar som bra service.

Det vi grundar våra åsikter på är att våra intervjuobjekt som alla talade mindre bra svenska ansåg att servicen på Swedbank i Rosengård var väldigt bra. Visserligen så kunde det i vissa fall krävas närvaro av en tolk, men trots detta ansåg alla de intervjuade personerna att servicen var bra. Kulturen spelade i detta sammanhang inte någon särskild roll utan oftast var det språkfrågan som stod i fokus för våra intervjuobjekt. Så trots brist på gemensam kultur, och

⁷⁴ Mlekov, K & Widell, G. 2003. *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* s. 19-22

⁷⁵ Mlekov, K & Widell, G. 2003. *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* s. 30-31

ibland även brist på ett gemensamt språk har bankkontorets på Rosengården lyckats med uppgiften att få sina kunder att tycka att servicen är bra, och att de är uppskattade som kunder. Givetvis kan förståelse för en annan kultur förenkla, men vi anser att detta inte behöver betyda att personalen och kunden ifråga måste komma ifrån samma land. Denna åsikt eller teori styrks av vår iakttagelse att det just vid vårt besök på Swedbank i Rosengård enbart var svenskar som arbetade på banken. Nu kan vi givetvis inte konstatera att det inte fanns någon person med annan etnisk bakgrund än svensk bakom kulisserna som arbetade, men det var just personalen som kom i kontakt med kunderna som bestod av svenska personer.

Något som vi kan konstatera utifrån våra intervjuobjekt är att kunderna faktiskt inte lägger någon större vikt vid vilket land personalen kommer ifrån eller vilken kultur de anställda har. Ett annat exempel är Sovereign Banks kunder som åker från New Hampshire till Boston för att göra bankärenden där. Enligt Sovereign Bancorps CEO beror detta på att banken har förståelsen och kan uppfylla den eniska gruppens behov av att ha människor som kan tala deras språk.⁷⁶ Kandola och Fullerton är däremot mer skeptiska gentemot detta tankesättet. De anser att många studier och organisationer hävdar att mångfald har bidragit till många fördelar såsom minskade kostnader i organisationen. Vissa fördelar däremot, som att man får bättre kundservice genom interaktioner och kommunikation med kunder, är svåra att bevisa.⁷⁷

Fares, anser att det inte finns det en fungerande relation mellan kunden och personalen om en kund inte kan kommunicera med personalen. Han anser även att lönsamheten stiger genom förståelse och kommunikationen. Han påpekar att man i längden måste förstå varför folk betar sig på ett visst sätt och vilka regler som gäller. Man behöver även kunna förstå hur man agerar vid vissa situationer i andra kulturer.⁷⁸ Fares instämmer alltså inte med Kandola & Fullerton, och hans åsikter stöds även av någon forskare som har publicerat sig i boken *Harvard business review on managing diversity*. I boken står det att multikulturella länder och nya etnicitetsgrupper skapar konsumentmakt. Vidare står det att detta bidrar till att organisationen behöver mer demografisk mångfald i arbetsplatsen för att nå olika segment samt att mångspråkliga kompetenser behövs för att få en bättre förståelse för dessa kunder och på så vis får man en legitimitet med de.⁷⁹ Med andra ord anser att man får en bättre förståelse för kunden och får en legitimitet av dem då man arbetar med mångfald och har anställda med mångspråkliga kunskaper och kompetenser.

⁷⁶ Pellet, J. 2006. *Winning in a Multicultural Market*. s. 48-51

⁷⁷ Kandola, R & Fullerton, J. 1998. *Diversity in action: managing the mosaic*. s. 36

⁷⁸ Kontorscheff för Rosengårdens bankkontor på Swedbank, Bassam Fares, 2007-05-11

⁷⁹ *Harvard business review on managing diversity*. 2002. s. 44

Vi instämmer inte riktigt med Fares synpunkt om att man behöver kunna förstå hur man agerar vid vissa situationer i andra kulturer. Vi anser att det helt enkelt inte bör spela någon roll vilken kultur personer har, alla bör ändå behandlas på bästa sätt anpassat efter den individuella personens behov. Förutsatt att man ser situationen ur kundens behov, vilket enligt oss egentligen är det mångfald går ut på, att bemöta alla på samma sätt oavsett etnisk bakgrund. Därmed inte sagt att en mångfaldig personal inte gagnar företaget på andra sätt. Vid ytliga relationer anser vi att det först och främst är språket som spelar den största rollen. Därför anser vi att det egentligen inte krävs en mångfald för att kommunikation med kunder ska kunna fungera. Språket verkar vara viktigast, i alla fall ur kundens perspektiv, och att anställa personer med annan etnisk bakgrund än svensk gagnar endast företaget för att de anställda bland annat ska kunna lära sig av varandra. Vi tror även att det delvis kan handla om ett PR trick och denna teori kommer vi därför att behandla lite senare i kapitlet.

Det som spelar den största rollen vid kundmötet är först och främst språket. Kunderna i Rosengård känner att om personalen talar deras språk, så uppfattas kundmötet som positivt då de inte behöver någon mellanperson för att kunna förstå varandra. Trots detta, så menar intervjupersonerna att bristen på språkkunskap inte påverkar helheten i mötet då det i många fall räcker att personalen trots icke fungerbar språklig kommunikation behandlar kunden väl med ett serviceinriktat beteende. ”Det är lätt att förstå vad personalen säger. Om man inte förstår försöker de förklara på lättare svenska”⁸⁰ uttryckte ett av våra intervjuobjekt sig angående servicen och kommunikationen med de anställda. Intervjupersonen berättade även att personalen är bra på att förklara, och bemöta kunderna vänligt med viljan att hjälpa, och detta i sin tur gör att kunden känner sig respekterad. Detta kan i många fall uppväga bristen på förståelse av språket.⁸¹ Med detta menas att det i många fall räcker om personalen är trevlig och behandlar kunden väl, och att varken språk eller kultur spelar någon större roll så länge det finns någon som kan tolka för båda parter. Detta skulle kunna indikera att det faktiskt inte krävs personal av olika etniska bakgrunder, utan att det egentligen bara är så grundläggande att det helt enkelt krävs personal med väl utvecklat servicebemötande och någorlunda kunskaper om språket. Våra intervjuobjekt ansåg att ”Det hade varit bra om fler hade talat samma språk som folket. Men servicen är ändå bra.”⁸² Därför kan man dra slutsatsen att

⁸⁰ Swedbanks kunder i Rosengårds bankkontor, 2007-05-11

⁸¹ Swedbanks kunder i Rosengårds bankkontor, 2007-05-11

⁸² Swedbanks kunder i Rosengårds bankkontor, 2007-05-11

servicen är den viktigaste delen i ett kundmöte och inte vilket land personalen kommer ifrån. Språket kommer i många fall i andra hand, även om det i vissa situationer kommer i första hand. Kulturen däremot var det inte någon av våra intervjuobjekt som tyckte hade så pass stor betydelse att servicen skulle påverkas.

Som vi tidigare nämnt ansåg Kandola och Fullerton att vissa fördelar med mångfald var svåra att bevisa.⁸³ Vi kan konstatera att detta delvis stämmer, då vi bland annat anser att det inte krävs en person med annan etnisk bakgrund än svensk för att förstå en annan. Även våra intervjuobjekt instämde i att det inte spelade någon större roll varifrån personalen eller de anställda kom ifrån, så länge de talade ett gemensamt språk. Kulturen kunde ha en mindre betydelse i vissa situationer, men inte så pass stor att den påverkade hela kundmötet. Om personalen klarar av att tala språket, ska det alltså vara fullt möjligt för kundmötet att bli lyckat trots att personerna ifråga inte härstammar ifrån samma land. Därmed inte sagt att två personer från samma land har lättare för att förstå varandras språk, än någon som kanske bara lärt sig språket i skolan.

5.2 Attityd och bemötande

Grönroos anser att det är kunskap och attityd som bildar en förutsättning för god service.⁸⁴ Däremot skriver han ingenting om att det krävs en mångfald bland personalen för att kunna uppnå god service. Det skulle kunna bero på att han helt enkelt inte anser att mångfald bland personalen är nödvändigt för att uppnå god lönsamhet och bra relationer med kunderna. Det kan även vara så att Grönroos inte tittat på mångfaldsaspekten just för att han helt enkelt inte kan se vikten av att aktivt arbeta med mångfald för att utvinna bästa möjliga kundservice. Vi menar att om man inriktar sig så mycket på ett ämne som Grönroos gjort på just själva serviceaspekten kan det ibland finnas en risk för att man helt enkelt stirrar sig blind på situationen och inte ser saker och ting ur andra perspektiv. Det behöver inte heller betyda att Grönroos stirrat sig blind på situationen, men det kan hända att hans egen bakgrund och intressen påverkar de problemställningar som han identifierar och tacklar. I detta fall menar vi att Grönroos antagligen gått miste om en viktig aspekt gällande hur man får nöjda kunder och ett positivt kundmöte. Kan man då verkligen dra slutsatsen att det ändå krävs en mångfald bland personalen för att bemöta det etniska underlag som kunderna utgör? Eller kan det vara så att Grönroos har rätt? Om man funderar över svaren vi fick från våra intervjuobjekt,

⁸³ Kandola, R & Fullerton, J. 1998. *Diversity in action: managing the mosaic*. s. 36

⁸⁴ Grönroos, C. 2002. *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. s. 404-405

nämmligen att servicen var bra trots att många av intervjupersonernas kunskaper i svenska var bristande, så kan man dra slutsatsen att Grönroos teorier faktiskt i detta fall stämmer men att vi håller på att utforska och lägga till en dimension som han däremot inte tar upp.

Flertalet av de kunder vi intervjuade har inte mött någon personal som är från deras hemland och har ibland svårt att förstå svenskan men de upplever ändå att servicen är bra på grund av personalens vänlighet och villighet till att ta sin tid till att förklara.⁸⁵ Därför är det till viss mån bra att kunna förstå och kommunicera med varandra men det handlar om själva servicen och attityden att åtminstone försöka förklara för kunden och försöka tala i deras språk genom att tala lättare svenska och mer saktare. Trots detta påstår vi inte att personal och kund som inte förstår varandras språk kan kommunicera med varandra. Vi menar istället att det handlar om attityden och viljan att försöka och på så sätt lugna ner kunden och undgå situationer som kan skapa missförstånd och osämja. Ett exempel på detta är när kontorschefen berättade om att det brukade förekomma bråk mellan personalen och chefen innan kontoret i Rosengården fanns samt att man kan undvika hög ljudnivå från kunden när de inte får en förklaring.⁸⁶ Därför anser vi att lönsamheten beror på servicen och villigheten att ta hand om kunderna och inte endast kommunikationen mångfalden kan bidra med. Lönsamheten kan även bero på en nyvunnen medvetenhet bland de anställda, då det finns en möjlighet att de insett att bra service helt enkelt skapar nöjda kunder som återkommer fler gånger.

En annan anledning till varför vi anser att det är betydelsefullt att bemöta kunden med en god inställning även om man inte förstår varandra är att vi håller med Grönroos påstående om att problemet med tjänster som inte ger direkta intäkter är att de av ledningen sällan uppfattas som tjänster. Därför utformas och styrs de inte som tjänster vilka innebär mervärde för kunderna. Istället kanske de, enligt Grönroos hanteras som administrativa rutiner, och följden blir då att kunden i allmänhet inte uppfattar tjänsterna som stödjande och värdeskapande verksamheter.⁸⁷ Genom att bemöta kunden med respekt och vänlighet skapas det mervärde hos kunderna. Denna attityd kan ha utvecklats på grund av att banken har arbetat aktivt med mångfald och är därför mer beredd att bemöta kunderna med respekt och vänlighet. I och med detta är det största lönsamheten från tjänsterna som banken har gjort inte språkligt. Enligt Fares har personalen lärt sig att försöka förstå kunden och vara vänliga och förklara för

⁸⁵ Swedbanks kunder i Rosengårds bankkontor, 2007-05-11

⁸⁶ Kontorschef för Rosengårdens bankkontor på Swedbank, Bassam Fares, 2007-05-11

⁸⁷ Grönroos, C. 2002. *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*.s. 13

kunden om det förekommer språkbarriär.⁸⁸ På så sätt kan det därför hända att deras mångfaldsarbete har ökat en viss medvetenhet bland personalen som leder till den mer indirekta följden att man möter kunderna på ett vänligare sätt. Vi anser därmed att personalens inställning medverkar till att kunden återkommer, vilket i sin tur resulterar till lönsamhet för banken. Personalens attityd gentemot kunden vid servicemötet spelar, enligt oss således i denna situation mycket stor roll för kunden. Detta är vad som tidigare bekräftats av intervjuerna med kunderna. Vi anser därmed att den goda servicen i detta fall är av mer väsentlig betydelse för kunden än själva språket.

Men vad är det som tilltalade kunden förutom den goda servicen och det vänliga beteendet från personalen? Ett kundmöte går långt innan själva bemötandet med personalen. Kontorschefen konstaterade att de vid start använde reklam i form av tidning och annonser. Utöver detta fanns inget speciellt marknadsföring som hade använts. Enligt kunderna från intervjuerna hade kunderna inga speciella anledningar till varför de just valde bankkontoret i Rosengården utöver den goda servicen bankkontoret tycks erbjuda. Men vad vi fick fram av ett fåtal av de kunder var att de just valde Swedbank på grund av att deras arbetsgivare är kund där eller på grund av bankens samarbete med socialen som gör att de blev Swedbanks kunder. Vi anser därmed att samarbete med andra partners och kontakter är viktigt för att inleda en relation med kunder och på så sätt en stor möjlighet till att skapa en ökad lönsamhet hos en verksamhet. Dock måste vi poängtera ytterligare att det handlar om att under servicemötet att behandla kunden väl och ha villigheten att ta hand om kunden.

4.3 Skyltfönstret

Termen mångfaldshantering refererar enligt Prasad et al till det systematiska och planlagda engagemanget som det innebär för organisationer att rekrytera och behålla anställda med diverse demografiska bakgrunder. Att hantera mångfald innebär även ett erkännande och uppskattande av den ökande multikulturella naturen av nutida organisationer.⁸⁹ Prasad et al påstår att vi romantiserar verkligheten, då vi försöker skapa en finare och positivare föreställning om hur verkligheten angående mångfaldsarbete ser ut än vad den i själva verket är. Prasad et al menar att romantiseringen inte ger en sann bild av verkligheten, då det

⁸⁸ Kontorschef för Rosengårdens bankkontor på Swedbank, Bassam Fares, 2007-05-11

⁸⁹ Prasad, P & Mills, A. J 1997. "From showcase to shadow". I Prasad, P, Mills, A, Elmes, M, Prasad, A (red). *Managing the organizational melting pot*. s. 4

fortfarande kvarstår ojämlikheter i samhället.⁹⁰ Enligt Prasad et al måste man ta tag i ”roots of the tree”, det vill säga få undan de problem som startade konflikterna såsom fördomar, normer, stereotyper med mera, eftersom det är de som oftast är orsaken till konflikterna.⁹¹ Prasad anser även att arbeta med mångfald kan definieras som ”a showcase” ungefär som ett skyltfönster.⁹² Skyltfönstret fungerar enligt Prasad som en scen som främjar det mest fördelsaktiga arrangemanget och skyltar med särskilda objekt.⁹³ Med andra ord visar man upp en fasad som ser bra ut utåt, medan det på insidan inte ser alls lika bra ut.

Det vi tolkar ur Prasad et als uttalanden är att de menar att mångfaldsarbetet i företag endast är en såkallad trend som kanske används på ett ytligt sätt. Det ser bra ut utåt för ett företag och det kanske enbart är därför som de arbetar med mångfald då detta mer och mer utvecklas till en konkurrensfördel. Detta blir på så sätt ett Pr – trick. Vi motsäger inte att det kanske enbart handlar om ett publicitetstrick, men däremot anser vi att detta inte enbart behöver vara något negativt som skadar företaget. Något som det skulle kunna skada är att personalen kan bli väldigt frustrerad, och känna sig bedragna om mångfaldsarbetet endast är till för att visa upp en vacker fasad. Risken finns då att personalen exempelvis lämnar företaget till förmån för konkurrenterna. Eftersom kunderna på Swedbank i Rosengård uppenbarligen är nöjda med situationen, måste detta innebära att något har gjorts rätt. Vi kan inte riktigt peka på exakt vad det är som gör att kunderna i Rosengård med annan etnisk bakgrund än svensk är så nöjda. Detta kan givetvis bero på mer än en orsak, och mångfaldsarbetet kanske endast är en liten del av detta. Vi vill även kritisera Prasad et als oro över att företagen enbart använder mångfaldsarbete som ett publicitetstrick, då vi anser att minsta lilla mångfaldsarbete är bättre än inget arbete alls. Kanske kan det grumliga motivet med mångfaldsarbetet ändå undermedvetet påverka företaget positivt och därmed leda till ett företags framgång.

I och med detta kan vi konstatera att mångfald inte är så positivt som vissa forskare kanske vill hävda. Det behöver inte heller vara sant att mångfalden bidrar med så mycket lönsamhet som banken påstår och målar upp. Det kanske bara är en bild banken lyfter upp för att visa hur skickliga och kompetenta de är när det gäller mångfaldshantering. I detta fall skadar det

⁹⁰ Cavanaugh, M. J. 1997. *“(In)corporating the other?”* I Prasad, P, Mills, A, Elmes, M, Prasad, A (red). *Managing the organizational melting pots*. s. 33

⁹¹ Oseen, C. 1997. *“The sexually specific subject and the dilemma of difference”*. I Prasad, P, Mills, A, Elmes, M, Prasad, A (red). *Managing the organizational melting pot*. s. 64-66

⁹² Prasad, P & Mills, A. J 1997. *“From showcase to shadow”*. I Prasad, P, Mills, A, Elmes, M, Prasad, A (red). *Managing the organizational melting pot*. s. 8

⁹³ Prasad, P & Mills, A. J 1997. *“From showcase to shadow”*. I Prasad, P, Mills, A, Elmes, M, Prasad, A (red). *Managing the organizational melting pot*. s. 8

inte med ett mångfaldsperspektiv, men utifrån kundens perspektiv har det bekräftats att allra viktigast är att personalen fokuserar sig på deras vänlighet och villighet till att hjälpa kunden. Här ser vi hur mångfald används som marknadsföring samt att det kanske har mindre betydelse för kunden än man först skulle kunna tro, då kunderna är mer angelägna om att bli förstådda än att bli betjänade av personer ifrån samma land. Trots detta vidhåller vi att mångfaldsarbete kan öka de anställdas medvetenhet om vikten av god service mot alla kunder, och inte enbart för de personer med annan etnisk bakgrund än svensk.

6. Slutsats och diskussion

Företag idag har oftast sina mångfaldsplaner som de arbetar aktivt med. Teorierna är många om hur mångfald påverkar företaget, och oftast enbart till det bättre. En mångfaldig personal kan lära sig av varandra, utforska nya områden med hjälp av varandras kunskaper samtidigt som de kan hantera kunder på bästa möjliga sätt. Frågan vi ställde var helt enkelt om mångfalden, sett ur det etniska perspektivet, inom ett företag har någon större inverkan på kundernas beslut att utföra sina tjänster hos dem. Resultatet vi trodde att vi skulle få, var att det hade betydelse för kunderna med annan etnisk bakgrund än svensk. Vi hade nämligen en teori om att det kanske krävdes en gemensam kultur för att kunna förstå kundens behov, samt för att kunna bistå med bästa möjliga service. Efter att ha utfört den här uppsatsen har våra teorier och tankar förändrats en del, men inte fullständigt. Vi anser fortfarande att mångfaldsaspekten är betydelsefull, dels på grund av diverse konsumtionsbeteende, men även delvis på grund av språket. Däremot anser vi att den inte är så pass betydelsefull, sett ur kundens perspektiv, att det är en nödvändighet för ett företag eller organisation att anställa personer med annan etnisk bakgrund än svensk. Det krävs ingen gemensam kultur för att ge bra service, då varje persons individuella behov ofta är just individuellt. Vad en person kräver av service, är inte alltid vad en annan person kräver eller behöver.

Eftersom olika människor från olika bakgrund och etnicitet tänker olika gäller det därför för en verksamhet att ha anställda som återspeglar kunderna. På så vis kan man enligt oss, få ett bredare perspektiv på vad kunden vill ha och därmed kunna erbjuda de detta. Detta är dock sett ur företagets perspektiv för att få insikt i och i bästa mån lyckas uppfylla kundens behov. Eftersom det verkar finnas en ökande trend bland kvinnor i den vita befolkningen att ha färre barn eller inga alls⁹⁴ är det möjligt att framtiden kan leda till att det finns massor av människor med annan etnisk bakgrund än svensk bland ungdomarna. Dessa kommer då inom några år att utgöra en stor kundgrupp. Eftersom yngre har lättare för att lära sig nya språk och i många fall till och med redan kan det svenska språket kommer troligtvis kravet på språkkunskaper inte vara lika viktigt. Ungdomarna kan då även ha blivit så pass anpassade till den svenska kulturen att teorierna om en nödvändighet med mångfald bland de anställda inte längre är aktuella. Därför anser vi att det är av större vikt att anställa personal som klarar av att erbjuda olika kunder olika typer av service istället för att anställa personal med samma kulturella bakgrund som kunden. Detta skapar en mer långsiktig lösning på problem som kan

⁹⁴ Burton, D. 2002. *Incorporating ethnicity into marketing intelligence and planning*. s. 444

uppstå på grund av kulturella skillnader. Varje regel har naturligtvis sitt undantag, och vi anser även att en person med annan etnisk bakgrund än svensk som inte är född eller uppvuxen i Sverige kanske inte är lika mottaglig för den svenska kulturen som en person med annan etnicitet än svensk som är född i Sverige är.

En av våra hypoteser innan arbetets gång är att anställa personal med annan etnisk bakgrund än svensk är inte en lösning på problem med kunder som kommer från andra länder. Vi antar att det enbart är en lösning på kort sikt och bara tillfälligt löser problemet. I det långa loppet handlar det mer om kunskap inom företaget och att de anställda lär sig av varandras kunskaper. Detta eftersom mångfald gällande etnicitetsaspekten handlar om att alla inom företaget borde komma av de anställda med annan etnisk bakgrund än svensk. För att företaget i längden ska kunna klara sig måste man utnyttja kunskaperna maximalt, vilket görs genom utbyte av kunskaper inom företaget men även utav intryck från omgivningen. Vi menar att lösningen inte ligger i att kunna tala samma språk med varandra, utan att detta enbart är en ytlig lösning på problemet. Det krävs även förståelse för personen med annan kultur och en förmåga att kunna lösa problemen som kan uppstå trots att man inte talar samma språk. Är det däremot enbart ett språkproblem som behöver åtgärdas kan det ju vara all idé att anställa personer som pratar detta språk, men hur gör företagen om det är för många olika språk som krävs? Och är det enbart de anställda som kommer i kontakt med kunderna som ska bestå av en personal med mångfald, och vad gäller då för företaget i övrigt? Vårt resultat är, att anställa folk med annan etnisk bakgrund än svensk och låta dessa stå för mångfalden i ett företag kan enligt vår åsikt vara riskabelt. Det kan kännas påfrestande för den anställda att ensam behöva ta hand om kunder som har samma etniska bakgrund med till exempel kommunikationsproblem. Om man föreställer sig följande situation;

Ahmed kommer in på Swedbank och ställer sig i kön. Han är från Libanon och talar väldigt lite svenska. Han talar till och med så pass lite svenska att det är svårt för en helsvensk person att höra vad han säger när han väl talar svenska. Johan sitter i kassan och ser Ahmed stå i kön. Johan är någorlunda bekant med Ahmed då Ahmed tidigare varit inne och försökt få hjälp med andra ärenden. Johan talar inte arabiska alls, och ringer efter sin kollega Anna, som har rötter ifrån Libanon men är uppvuxen i Sverige. Just idag är Anna sjuk, och ligger hemma i sängen med influensa och kan därför inte hjälpa Johan med Ahmed. Hon får dåligt samvete över att hon inte är där och kan reda upp situationen då hon vet att Ahmed har en tendens till att bli aggressiv när folk inte förstår hans svenska. Johan å sin sida, känner sig nervös

eftersom han inte vill att Ahmed ska bli irriterad och aggressiv, samtidigt som Ahmed tittar sig omkring efter Anna.

I den här situationen kan man fundera över vilket som egentligen är den bästa lösningen, både för företaget och för Ahmed. Den lättaste situationen hade varit om Anna hade varit på sitt arbete just idag, men eftersom detta inte var fallet måste situationen helt enkelt lösas på annat sätt. Vi anser att det bästa sättet att lösa en sådan här situation är att helt enkelt förhindra att Ahmed känner sig missförstådd och försöka hjälpa honom i bästa möjliga mån. Man kan visserligen inte kräva av sina anställda att de talar alla möjliga sorters språk, men det borde ändå finnas möjligheter för de anställda att kunna hjälpa kunderna med vad det är de behöver. Kanske kan man på ett trevligt sätt försöka hjälpa kunden trots bristen på en fungerande kommunikation, eller i värsta fall ringa efter eller ha en tolk tillgänglig. I detta fall anser vi att kulturen inte spelar någon roll, då Anna som växt upp i Sverige som en svensk person hade kunnat hjälpa Ahmed ändå, då de talar samma språk. Konsekvensen av detta kan bli att kunderna kanske lär sig att endast kräva service från personer med samma bakgrund som och tycker att personalen med annan etnisk bakgrund än en själv inte kan erbjuda lika bra service. Som vi tidigare nämnt påpekade kontorschefen i Rosengård att om det förekommer en situation där en kund inte kan det svenska språket och om de inte har någon personal som kan tala kundens modersmål, bokar de en tid med kunden och med en kollega som kommer från en annan stad.⁹⁵ Detta tycker vi, visar på att de anställda som har en viss språkkompetens som ingen annan har, får stå för språkkompetensen för hela organisationen. Även detta är ett tecken på att kulturen inte har en stor roll i kundmötet utan att det först och främst handlar om att man talar samma språk.

Därför drar vi slutsatsen att vid ytliga relationer är det först och främst språket som spelar den största rollen. Detta är även konstaterat utifrån våra intervjuobjekt. Vi anser att det egentligen inte krävs en mångfald för att kommunikation med kunder ska kunna fungera. Språket verkar vara viktigast, i alla fall sett ur kundens perspektiv, och att anställa personer med annan etnisk bakgrund än svensk gagnar endast företaget för att de anställda bland annat ska kunna lära sig av varandra plus att det skapar lätta och tillgängliga lösningar.

⁹⁵ Kontorschef för Rosengårdens bankkontor på Swedbank, Bassam Fares, 2007-05-11

Att en mångfaldig personal kan gagna företaget på olika sätt håller vi naturligtvis med om. Personer från olika kulturer har olika sätt att se på saker och ting, och har även förmåga att lösa olika problem på olika sätt. Däremot anser vi att mångfaldens förmåga att öka lönsamheten genom att den ger kunden vad den behöver inte är riktigt sann. Vi tror att det delvis kan handla om ett PR trick att påstå att en personalstyrka som speglar kundunderlaget är lönsamt. Detta handlar troligtvis mest om att det ska synas utåt att företaget inte diskriminerar någon folkgrupp. Att det är ett PR trick behöver inte betyda att det enbart är dåligt, då det i detta fall uppenbarligen verkar ha ett fungerande koncept. En vilja att se bra utåt, kan även påverka viljan av att därefter se bra ut på insidan och allt mångfaldsarbete kanske därför borde betraktas som positivt även om motivet från början är någorlunda grumligt.

En av våra slutsatser blir därför att vi anser att det helt enkelt inte bör spela någon roll vilken kultur personer har, alla bör ändå behandlas på bästa sätt anpassat efter den individuella personens behov. Detta är under förutsättningen att man ser situationen ur kundens behov. Vi anser att det i grund och botten handlar om att man kan sitt yrke och klarar av att få den andra personen, eller i vårt fall kunden att känna sig omhändertagen och respekterad. För att kunna utföra detta anser vi inte att det krävs en gemensam kultur, utan snarare en förmåga att utföra service på ett bra sätt samtidigt som kan sina uppgifter. Detta kan man spinna vidare på och då anser vi att det i många fall räcker om personalen är trevlig och behandlar kunden väl, och att varken språk eller kultur spelar någon större roll så länge det finns någon som kan tolka för båda parter. En slutsats blir då att det faktiskt inte krävs personal av olika etniska bakgrunder, utan att det kanske egentligen bara är så grundläggande att det helt enkelt krävs personal med väl utvecklat servicebemötande.

Ett resultat vi trodde vi skulle få innan arbetets gång var att det mest väsentliga är att ge bra service och att det är upp till personalen att kunna prestera bra ifrån sig. Det handlar i slutändan om att kunna utföra sina uppgifter och om det handlar om språk eller kultur för förståelse för individer med annan bakgrund än personalen spelar ingen större roll så länge personalen kan utföra sina uppgifter och gör kunden nöjd. Grönroos lyfter upp kundperspektivet men skriver ingenting om att det krävs en mångfald bland personalen för att kunna uppnå god service. Kan man då verkligen dra slutsatsen att det ändå krävs en mångfald bland personalen för att bemöta det etniska underlag som kunderna utgör? Om man funderar över svaren vi fick från våra intervjuobjekt, nämligen att servicen var bra trots att många av

intervjupersonernas kunskaper i svenska var bristande, så kan man dra slutsatsen att Grönroos teorier inte behöver ha en mångfaldsaspekt, då den handlar om mer grundläggande kunskaper som hur man erbjuder bra service. Slutsatsen blir att det i många kundmöten troligtvis mest handlar om det individuella bemötandet beroende på hur servicen ska uppfattas som bra eller dålig. I många fall räcker det att man som kund bemöts som en vanlig människa eller som kunder brukar bemötas, oavsett vilken kultur man kommer ifrån. Även detta kan skapa god service för kunderna.

Det är trots allt till viss mån bra att mångfald kan bidra till att personalen och kunden förstår och kommunicerar med varandra men vi vill lägga vikt vid själva servicen och attityden att åtminstone försöka förklara för kunden och försöka tala ett språk som kunden förstår. Detta skulle kunna göras genom att tala lättare svenska och mer långsamt och tydligt. Med detta menar vi givetvis inte att man kan kommunicera med varandra fast att man inte förstår ett ord vad den andra parten säger. Det vi vill få fram är att vi anser att det handlar om attityden, och viljan att försöka och på så sätt kunna lugna ner kunden och undgå situationer som kan skapa osämja mellan kund och personal på grund av missförstånd som orsakats av språkbarriärer. Detta är kanske vad mångfalden hindrar då man tror att det räcker med språk- och kulturell kompetens för att ge kunderna bra service, när det i själva verket är enligt Grönroos inställningen och attityden som bidrar till god service.⁹⁶

En slutsats vi vill få fram, som dock kan vara svår att bevisa, är att lönsamheten beror på servicen och villigheten att ta hand om kunderna och inte endast kommunikationen som mångfalden kan bidra med. Med detta menar vi att det inte blir en självklarhet att servicen blir bra enbart för att man talar ett språk som kunderna talar. Följaktligen innebär detta att personalens inställning medverkar till att kunden återkommer, vilket i sin tur resulterar till lönsamhet för banken. Personalens attityd gentemot kunden vid servicemötet spelar, enligt oss således i denna situation mycket stor roll för kunden.

Den övergripande slutsatsen blir då att vi anser att en mångfald bland de anställda egentligen inte krävs sett ur kundens perspektiv. Det kunden anser vara av största vikt är att man kan förstå varandra språkligt och att man blir trevligt bemött, och det är inget som säger att man behöver vara av en annan etnicitet för att klara av detta. En arabisk anställd kan lika gärna

⁹⁶ Grönroos, C. 2002. *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. s. 404-405

hjälpa en kund med svensk bakgrund som en svensk kan hjälpa en kund med annan etnisk bakgrund än svensk. Det handlar i det långa loppet inte om själva etniciteten utan istället handlar det om det personliga och individuella behovet samt bemötandet av detta behov. Trots detta anser vi ändå att det är av stor vikt att anställa folk med olika etniska bakgrunder, för som Grönroos säger så ju mer kunskap en person besitter, desto lättare är det för denna att ha positiva attityder mot ett visst ämne. Och vem sitter egentligen inne med mest kunskaper om en kultur eller ett språk än personen som härstammar från det aktuella landet?

Prasad et al är rädd för att mångfald ska bli en modefluga och efterhand ersättas av en annan trend, samt att mångfald inte kan få någon effekt eftersom det i många fall enbart handlar om ett PR-trick.⁹⁷ De anser att mångfald är bra utåt, men inåt kan det förekomma problem.⁹⁸ Vi anser att mångfalden som visas utåt i detta fall kan påverka Swedbank inåt och på detta vis påverka företaget till fördelaktigt. Med detta är också något som väcker frågor för vidare forskning. Ger personalen hos Swedbank bättre service på grund av att det är lönsamt och inte på grund av mångfalden. Är det mångfald som leder till framgång eller är det något annat? Enligt vår undersökning bryr sig kunden inte om mångfalden. Trots detta har Swedbank använt sig utav ”mångfalden” och det har blivit ett framgångsrikt koncept för dem att tjäna pengar. Vad är skälet till framgången? Swedbanks mångfaldsarbete kan ha bidragit till att de är duktiga på att bemöta människor, vilket tyder på att deras mångfaldsarbete omedvetet kan ha skapat konkurrensfördelar som konstaterats utifrån våra intervjuer med kunderna som gör att kunderna återkommer till bankkontoret. Gäller det för ett företag i framtiden att investera på anställdas attityd att ge god service eller är det själva kompetensen och kunskapen som mångfald bidrar till som avgör faktorn för kunden och verksamhetens lönsamhet? Detta är de funderingar vi har. Men vad i kommit fram till utifrån vår forskning är att det inte bara gäller att rekrytera människor med annan etnisk bakgrund än svensk, utan även att personen har inställningen till ”att se människor” utifrån individer och inte som en viss ”etnisk målgrupp”.

⁹⁷ Prasad, P & Mills, A. J 1997. ”From showcase to shadow”. I Prasad, P, Mills, A, Elmes, M, Prasad, A (red). *Managing the organizational melting pot*. s. 5-8

⁹⁸ Cavanaugh, M. J. 1997. “(In)corporating the other?” I Prasad, P, Mills, A, Elmes, M, Prasad, A (red). *Managing the organizational melting pots*. s. 33

7. Avslutning

De lärdomar vi fått utifrån forskningen är att mångfald kanske inte spelar så stor roll för kunden när allt kommer omkring. De fördelar mångfald för med sig såsom språk och kultur är inte av väsentlig betydelse för kunden som vi trodde. Dock är språket i vissa fall viktigt för att få en fungerande kommunikation, men detta är emellertid ytligt. Trots detta har Swedbank i Rosengård blivit framgångsrik när de använt sig utav mångfald för att tilltala sina kunder med annan etnicitet än svensk. Anledningen kan vara att deras uppmärksamhet på mångfald kan ha påverkat sin personal till att behandla kunderna på ett vänligt sätt och ta tiden att förklara för de när det förekommer språkbarriär. Det var personalens inställning som ledde till att kunderna tyckte att de hade god service och därmed återkommer. På så sätt har mångfald bidragit till inställningen, trots att det inte var menat. Att mångfald har bidragit till något positivt som egentligen inte var meningen eller syftet med mångfalden tycker vi är fascinerande. Vad vi lärt oss och som är viktigt att komma ihåg är att man ska behandla alla kunder på samma sätt oavsett etnisk bakgrund. Detta stämmer överens med om vad Grönroos har skrivit om, men är även mångfaldens syfte.

Källförteckning

Litterära källor

Cavanaugh, M. J. 1997. "(In)corporating the other?" I Prasad, P, Mills, A, Elmes, M, Prasad, A (red). *Managing the organizational melting pot*. s. 31-53. London: SAGE Publications Ltd

Eriksson-Zetterquist, U. Kalling, T. Styhre, A. 2006. *Organisation och organisering*. Malmö, Liber.

Essed, P. 1996. *Diversity: gender, color, and culture*. Amherst : University of Massachusetts Press, cop.

Grönroos, C. 2002. *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. Malmö: Liber ekonomi.

Gummesson, E. 2000. *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, cop.

Harvard Business School Press. (red). 2002. *Harvard business review on managing diversity*. Harvard Business School Press

Kandola. R & Fullerton. J. 1998. *Diversity in action: managing the mosaic*. London: Institute of Personnel and Development,

Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Mlekov, K & Widell, G. 2003. *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur

Oseen, C. 1997. "The sexually specific subject and the dilemma of difference". I Prasad, P, Mills, A, Elmes, M, Prasad, A (red). *Managing the organizational melting pot*. s. 54-79. London: SAGE Publications Ltd

Prasad, P & Mills, A. J 1997. "From showcase to shadow". I Prasad, P, Mills, A, Elmes, M, Prasad, A (red). *Managing the organizational melting pot*. s. 3-27. London: SAGE Publications Ltd

Roth, A-K. 2004. *Mångfaldsboken: från teori till praktik*. Stockholm: Norstedts juridik

Wahl, A. m fl. 2001. *Det ordnar sig: Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur

Artiklar

Burton, D. 2002. *Incorporating ethnicity into marketing intelligence and planning*. Marketing Intelligence & Planning. Vol 20. Nr. 7. s. 442-449

Field, K. 2006. *Beyond the Looking Glass*. Chain Store Age. Vol. 82. Nr. 2. s. 42-44

Pellet, J. 2006. *Winning in a Multicultural Market*. Chief Executive. Nr. 203. s. 48-51

Elektroniska källor

Swedbank AB (Publ). *About Swedbank*. Tillgänglig:

<<http://www.swedbank.com/sst/inf/out/infOutWww1/0,,136546,00.html>>. (Läst: 2007-04-25)

Swedbank AB (Publ). *Bankens historia*. Tillgänglig:

<http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,5788,00.html> (Läst: 2007-04-25)

Swedbank AB (Publ). *Jämställdhets- och mångfaldspolicy*. Tillgänglig:

<<http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,69722,00.html>>. (Läst: 2007-04-25)

Swedbank AB (Publ). *Mission, vision och värderingar*. Tillgänglig:

<http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,140739,00.html>. (Läst: 2007-04-25)

Swedbank AB (Publ). *Mångkulturella bankkontor*. Tillgänglig:

<http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,33460,00.html>. (Läst: 2007-04-25)

Swedbank AB (Publ). *Strategi*. Tillgänglig:

<http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,5787,00.html>. (Läst: 2007-04-25)

Thomasson, T. *De är guld värda för Sydkraft*. De är guld värda för sydkraft – Ekonomi – Sydsvenskan – Nyheter dygnet runt. Tillgänglig:

<<http://sydsvenskan.se/ekonomi/article95874.ece>> Läst: 2007-04-15

Thomasson, T. <<*Det har blivit en annan sammanhållning*>>. Det har blivit en annan sammanhållning – Ekonomi – Sydsvenskan – Nyheter dygnet runt. Tillgänglig:

<<http://sydsvenskan.se/ekonomi/article95875.ece>> Läst: 2007-04-15

Muntliga källor

Kontorschef för Rosengårdens bankkontor på Swedbank, Bassam Fares, 2007-05-11

Swedbanks kunder i Rosengårds bankkontor, 2007-05-11

Bilaga - Intervjuguide

Frågor till kontorschefen i Rosengårdens bankkontor på Swedbank

1. Vad innebär mångfald för dig?
2. Hur arbetar ni med mångfald här?
3. Varför är det bra att arbeta med mångfald?
4. Tycker ni att arbetet med mångfald gett resultat? Om ja, vilka resultat?
5. Hur lär sig de anställda utav varandra?
5. Märker ni någon skillnad beroende på om det är en svensk, eller en person med annan etnisk bakgrund än svensk som kommer in?
6. Om det kommer in någon som talar ett språk ni inte förstår, hur hanterar ni situationen?
7. Är det främst språket som det är problem med när det kommer in någon med annan etnisk bakgrund än svensk, eller spelar även kulturen och individens bakgrund in?
8. Har ni något specifikt material för att locka kunder?

Kundfrågor

1. Tycker Du att det är människor från olika länder bland personalen här?
2. Har du mött någon personal från ditt eget land?
3. Tycker du att det är svårt att göra sig förstådd, eller förstå personalen i vissa situationer?
4. Om Ja, tror du att det hade blivit bättre om det hade varit någon från ditt hemland som varit anställd? Är det på grund av språket, eller andra orsaker?
5. Skulle du bedöma att servicen här är bra? Varför?
6. Hur tror du att servicen hade blivit om det hade varit fler anställda från olika länder?
Om ja – varför?
7. Har du svårigheter med att förstå om personalen är från ett annat land än dig själv? Vad kan detta bero på?
8. Vad lockade dig?
9. Blir du bemött annorlunda på grund av din härkomst?