



**LUNDS  
UNIVERSITET**

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Etnisk Mångfald Inom Svensk Detaljhandel

Av  
Martina Hajkova  
Gabriela Miskovic  
Monika Tapia

Handledare:  
Elin Bommenel  
Carl R Hellberg  
Eva Norström

MSM-02  
Magisteruppsats  
Vt-2006

*Tack!*

*Processen med produktionen av vår magisteruppsats har varit lång, mycket lång... och vi hade absolut inte klarat av denna tid om det inte hade varit för tålamod, och mera tålamod. Därmed vill vi passa på och tacka familj och vänner som stöttat oss under hela processen med goda råd och trygghet. Särskild tack till våra handledares vägledning utan Er hade vi idag inte varit här. Hattarna av till: Elin Bommemel, Eva Norström och Carl. R. Hellberg. Vi är Er evigt tacksamma...*

*Nu återstår det enbart att säga tack tjejer för att vi överlevt denna process, vi är fortfarande här och respekterar varandra mer än innan magister skrivandet började. Vänskapen överlevde även detta prov, så nu är det bara det "riktiga" livet som återstår... Lycka till*

*Hoppas uppsatsen smakar... trevlig läsning*

## Sammanfattning

**Titel:** Etnisk mångfald inom den svenska detaljhandeln

**Författare:** Martina Hajkova, Gabriela Miskovic, Monika Tapia

**Handledare:** Elin Bommenel, Carl L Hellberg, Eva Norström

**Nivå:** Magisteruppsats 10 poäng

**Nyckelord:** Etnisk mångfald, detaljhandel, diskriminering ledarskap, rekrytering, homogenitet, heterogenitet, invandrare, etnisk konsumtion, livsstilskonsumtion.

**Problemformulering:** Etnisk mångfald inom den svenska detaljhandeln är ett relativt outforskat område trots att personer med etnisk bakgrund utgör cirka 20 procent av Sveriges befolkning. Det är människor med skilda bakgrunder och skilda krav på såväl utbud som service. Hur möter detaljhandeln den etniska köpkraften? Vi har uppmärksammat att diskriminering på grund av etnicitet förekommer inom det svenska näringslivet trots att de flesta anser att mångfald berikar företaget och vill därmed undersöka anledningen till detta.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att identifiera och beskriva kritiska faktorer för arbetet med etnisk mångfald inom den svenska detaljhandeln. Vi har identifierat en rad problem som vi ställer följande frågeställningar till:

**Metod:** då vi identifierat ett existerande kunskapsgap gällande etnisk mångfald inom den svenska detaljhandeln har vi genom existerande mångfaldsteorier och en fallstudie sammanfört två fält, mångfald och detaljhandel, och beskrivit kritiska faktorer för främjandet av mångfaldsarbetet.

**Slutsatser:** Vi har identifierat flera anledningar till att den svenska detaljhandeln bör arbeta med främjandet av etnisk mångfald. Bland dessa kan den ökade globaliseringen, demografiska förändringar och ändrade konsumtionsmönster nämnas. För att organisationen ska lyckas med mångfaldsarbetet är rekryteringsprocessen den första kritiska diskrimineringsfällan som bör ses över. Vidare är det ledningens ansvar att hela organisationen motiveras till främjandet av etnisk mångfald för att på så sätt anpassa företaget så att det främjar den etniska konsumtionen och livsstilskonsumtionen, vilket i sin tur leder till konkurrensfördelar och ekonomisk vinst för företaget.

# Källförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>5</b>
1.1 PROBLEMATISERING	6
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	7
1.3 AVGRÄNSNINGAR	7
1.4 HÄNVISNINGAR	8
1.5 DISPOSITION	8
<b>2. METOD</b>	<b>11</b>
2.1 VAL AV ÄMNE	11
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	11
2.3 LITTERATURBEARBETNING	13
2.4 INTERVJUBEARBETNING	14
2.5 METODPROBLEM	15
<b>3. DETALJHANDELN</b>	<b>16</b>
3.1 DAGENS SVENSKA DETALJHANDEL	17
3.2 SUMMERING	19
<b>4. ETNISK MÅNGFALD</b>	<b>20</b>
4.1 HUR SER DEN HISTORISKA UTVECKLINGEN UT?	22
4.2 MÅNGFALD ENLIGT LAGEN	23
4.3 VAD ÄR MÅNGFALD	25
4.4 VARFÖR ARBETA MED ETNISK MÅNGFALD?	27
4.5 SUMMERING	30
4.6 MÅNGFALD INOM DETALJHANDELN – ILLUSTRATION	31
<b>5. ETNISK MÅNGFALD INOM DETALJBRANSCHEN</b>	<b>34</b>
5.1 VAD ÄR HUMANKAPITAL?	34
5.2 REKRYTERING	36
5.2.1 INTERNREKRYTERING	37
5.2.2 EXTERNREKRYTERING	38
5.2.3 URVALSMODELLER	39
5.2.4 REKRYTERING OCH INVANDRARE	41
5.2.5 SUMMERING	42
5.2.6 REKRYTERING INOM DEN SVENSKA DETALJHANDELN - ILLUSTRATION	43
5.3 LEDARSKAP	44
5.3.1 OLIKA ARBETSSÄTT MED ETNISK MÅNGFALD	45
5.3.2 FRAMGÅNGSRIK LEDNING AV ETNISK MÅNGFALD	47
5.3.3 KOMMUNIKATION	49

5.3.3.1 KOMMUNIKATION OCH KULTUR	50
5.3.5 LÄRANDE I ORGANISATIONER	52
5.3.6 TEAM	53
5.3.7 MOTIVATION	55
5.3.8 SUMMERING	56
5.3.9 LEDARSKAP - ILLUSTRATION	58
<b>5.4 KUNDMÖTE</b>	<b>60</b>
5.4.1 ROLLER OCH KONSUMTION	61
5.4.2 KUNDRELATIONER I BUTIK	63
5.4.3 BUTIKENS ATMOSFÄR	64
5.4.4 UPPLEVELSE I BUTIK	65
5.4.5 SUMMERING	66
5.4.6 KUNDMÖTE - ILLUSTRATION	67
<b>6. AVSLUTNING</b>	<b>69</b>
<hr/>	
6.1 DISKUSSION	69
6.2 SLUTSATSER	77
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	79
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>81</b>
<hr/>	
7.1 BÖCKER	81
7.2 ARTIKLAR	84
7.3 UPPSATSER	85
7.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR	85
7.5 MUNTliga KÄLLOR	87
7.6 INTERNETDATABASER	87
7.8 TV MEDIA	87

## 1. Inledning

*”Här på huvudkontoret är mångfalden lite mindre, det är inte så olika åldrar och bakgrunder som söker sig hit. Det är svårt att ha mångfald när man inte har något att ta ifrån. (...) Men på lagret, där finns det trettio olika nationaliteter representerade.”<sup>1</sup>*

Ovanstående citat genererar en uppsjö tankar och leder oss till frågan: Vad är mångfald egentligen? Utifrån hur begreppet mångfald beskrivs och penetreras kan vi få olika bilder av hur Sverige ser ut idag gällande etnisk mångfald på arbetsmarknaden och på arbetsplatser. Sverige är idag en mångkulturell nation där över 20 procent av befolkningen har invandrarbakgrund.<sup>2</sup> Enligt statistiska centralbyrån utgör utlandsfödda personer tolv procent Sveriges befolkning<sup>3</sup>. Denna statistik visar ansatser till förändring beroende av informationskällan samt beroende på hur begreppet invandrare definieras. Sverige är ett mångkulturellt land, oavsett vilken statistikkälla som hänvisas. Vårt samhälle rymmer i allt högre grad människor med olika etnicitet, religion och kulturell identitet, till stor del beroende på de migrationsströmmar som följt i globaliseringens fotspår. Den svenska detaljhandelns förhållningssätt och funktion i samband med etnisk mångfald inom marknaden står i fokus i denna uppsats.

Globaliseringen har bidragit till ökad konkurrens mellan såväl globala/internationella som lokala/regionala företag.<sup>4</sup> Tillgången till varor och tjänster ökar i takt med att informationsspridningen ökar, vilket även leder till att kraven på såväl utbud som service ökar. Vad betyder då denna samhällsutveckling för detaljhandeln? Då den etniskt mångfaldiga köpkraften ökar kan man tänka sig att detta ställer krav på förändringar inom organisationer i form av anpassning av sortiment och service. Detaljhandeln är här unik i det slag att branschen är beroende av både service och produktion. Företag uttrycker även en önskan att spegla samhället och därmed arbeta för att främja mångfalden, vilket får dem att ta socialt ansvar och framstå som goda företag.<sup>5</sup> Den svenska lagstiftningen har spelat en stor roll för mångfaldsarbetet genom antidiskriminerings - och jämställdhetslagstiftningen, men långt ifrån alla företag tar steget längre än vad lagen rekommenderar och arbetar aktivt med mångfaldsplaner och

---

<sup>1</sup> Intervju med Human Resource Manager på en ledande dagligvarukedja, 2006-05-10.

<sup>2</sup> Integrationsverket, [www.integrationsverket.se](http://www.integrationsverket.se), access date 06-04-28

<sup>3</sup> Statistiska centralbyrån, [www.scb.se](http://www.scb.se), access date 06-04-02

<sup>4</sup> Törnqvist, G, (1998) s 21ff.

<sup>5</sup> Sverige 2000 institutet, [www.sverige2000.se](http://www.sverige2000.se) access date 06-04-02.

uppföljning. Det är den mångfacetterade marknadsutvecklingen och företagens förmåga att följa och anpassa sig till denna utveckling som skapade vårt intresse för mångfaldsarbete inom detaljhandeln, ett intresse med fokus på vägen från etnisk mångfald i teorin till etnisk mångfald i praktiken.

## 1.1 Problematisering

Arbetslösheten i Sverige har under det senaste decenniet stått i centrum för den politiska debatten samtidigt som krav på ökad kompetens och internationellt tänkande har ökat inom det svenska näringslivet<sup>6</sup>. Invandringen till Sverige tog fart efter andra världskriget, främst på grund av beroendet av utländsk arbetskraft. När dagens fyrtiotalister går i pension förutspår forskarna att detta scenario kan komma att upprepas då den kvalificerade kompetensen försvinner från arbetsmarknaden<sup>7</sup>. Skillnaden mellan då och nu är att det i Sverige idag finns tillgänglig, kompetent arbetskraft av utländsk härkomst. Genom att studera den litteratur som finns tillgänglig inom mångfaldssektorn har vi uppmärksammat att personer av annan etnisk bakgrund än svensk har svårare att få anställning<sup>8</sup>.

Är det underliggande föreställningar om normen eller oförmågan att tillvarata kompetens som får oss att föredra de personer som är oss lika? Flera företag stoltserar med att de inom organisationen arbetar en mångfald människor med olika etniska bakgrunder; inom städavdelningen och på lager<sup>9</sup>. Är det detta som är mångfald? Vi ser att begreppet tolkas ur skilda synvinklar beroende på inställningen till själva mångfaldsbegreppet; ses det som ett problem som bör manövreras eller ses mångfalden berika organisation? Dessa frågor har inte studerats ur ett svenskt detaljhandelsperspektiv tidigare, vilket är det område vi är intresserade av att undersöka. Då den etniskt mångfaldiga köpkraften ökar ser vi att anpassningar är nödvändiga från detaljhandels sida. Hur kan den svenska detaljhandeln anpassa sig och till vilken utsträckning?

Genomgång av relevant litteratur har lett till iakttagelsen att den svenska detaljhandeln inte diskuteras ur ett mångfaldsperspektiv i någon större utsträckning. Den etniska

---

<sup>6</sup> Svenskt näringsliv, [www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se) access date 06-04-28.

<sup>7</sup> Segendorff, Olli, Å, (2005); Mlekov, K & Widell, G (2003) s 7; Roth, A-K (2004) s 12.

<sup>8</sup> Löfgren, E., (2005)

<sup>9</sup> Intervju med Human Resource manager på en ledande dagligvarukedja 06-05-10; Intervju med platschef på en ledande hotellkedja i Sverige, 2005-04-20; Integrationsverket (2002), "Från fåfald till mångfald".

köpkraften utgör enligt Integrationsverket cirka en femtedel av köpkraften<sup>10</sup>. Det är människor med skilda etniska bakgrunder och skilda krav på såväl utbud som service som utgör den etniska köpkraften. Är det denna grupp som bör anpassas till att handla svenskt, eller skall handeln anpassa sig och variera utbudet efter efterfrågan som den ekonomiska formeln föreskriver. Det handeln i slutändan intresserar sig för är profit, trots att de moraliska och etiska aspekter påverkar processen, men vad krävs för att uppnå denna profit? Vi har identifierat ett existerande kunskapsgap i dagens litteratur gällande just etnisk mångfald inom den svenska detaljhandeln. Vår förhoppning är att bidra till att fylla detta kunskapsgap genom denna studie.

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Syftet med uppsatsen är att identifiera och beskriva kritiska faktorer för arbetet med etnisk mångfald inom den svenska detaljhandeln. För att kunna erbjuda en helhetsbild över de problem vi behandlar har vi ställt upp följande frågeställningar som verkar vägledande genom hela uppsatsen:

*Varför skall detaljhandeln arbeta med främjandet av etnisk mångfald?*

*Vilka svårigheter möter organisationer i arbetet med etnisk mångfald?*

*Hur kan organisationer anpassas sig och arbeta för främjandet av etnisk mångfald?*

Genom att besvara ovanstående frågor hoppas vi kunna identifiera de kritiska faktorerna för etnisk mångfald inom detaljhandeln.

## **1.3 Avgränsningar**

Vi har i denna uppsats valt att fokusera på den aspekt av mångfald som behandlar etnicitet. Genom denna valda ansats har vi begränsat uppsatsen ytterligare till att behandla etnisk mångfald ur ett detaljhandelsperspektiv. Vi är medvetna om att problemet föreligger i alla branscher, men då detaljhandeln är av det specifika slag att den kombinerar tjänst med produktion samt att arbetet sker nära slutkunderna som representerar samhällets mångfald har vi valt att belysa fenomenet ur detta perspektiv.

---

<sup>10</sup> Integrationsverket, [www.integrationsverket.se](http://www.integrationsverket.se), acces date 2006-04-18



Vidare har vi fokuserat på företagens konkurrensstyrka och bortser därmed mer eller mindre från de moraliska och etiska aspekter som främst fått stå i spetsen för mångfaldsarbetet. I uppsatsen fokuserar vi på den svenska marknaden och den svenska detaljhandelns roll. Vi är medvetna om att även bostadssegregering, utbildningssystem och politisk påverkan spelar en roll i processen då etnisk mångfald diskuteras. Men då vi valt att studera fenomenet ur ett detaljhandelperspektiv har vi utelämnat dessa aspekter då de inte ryms inom studiens omfång.

#### **1.4 Hänvisningar**

Vi har använd oss av Oxfordsystemet som princip för hänvisning till källor. Denna princip innebär att källorna placeras längst ner på varje sida och innehåller författarnamn och tryckår. Fullständiga referenser finns i källförteckningen. När samma källa används i två fotnoter i följd använder vi förkortningen ”ibid.”. Då en fotnot placeras i slutet av en mening och före punkttecken syftar fotnoten endast på den aktuella meningen. En fotnot placerad i slutet av meningen, dock efter punkten, syftar på hela den texten som kommer mellan den aktuella fotnoten och föregående not, eller hela textstycket om inte fler fotnoter förekommer i paragrafen. Fotnoter placerade vid ord mitt i meningar avser endast enstaka uttryck eller begrepp. Hänvisning till sidnummer förekommer i de fall då källan utgörs av böcker men inte artiklar.

#### **1.5 Disposition**

Nedan följer en beskrivning på uppsatsens upplägg.

Kapitel 2 beskriver valet av metod och arbetsgången för informationsinsamling.

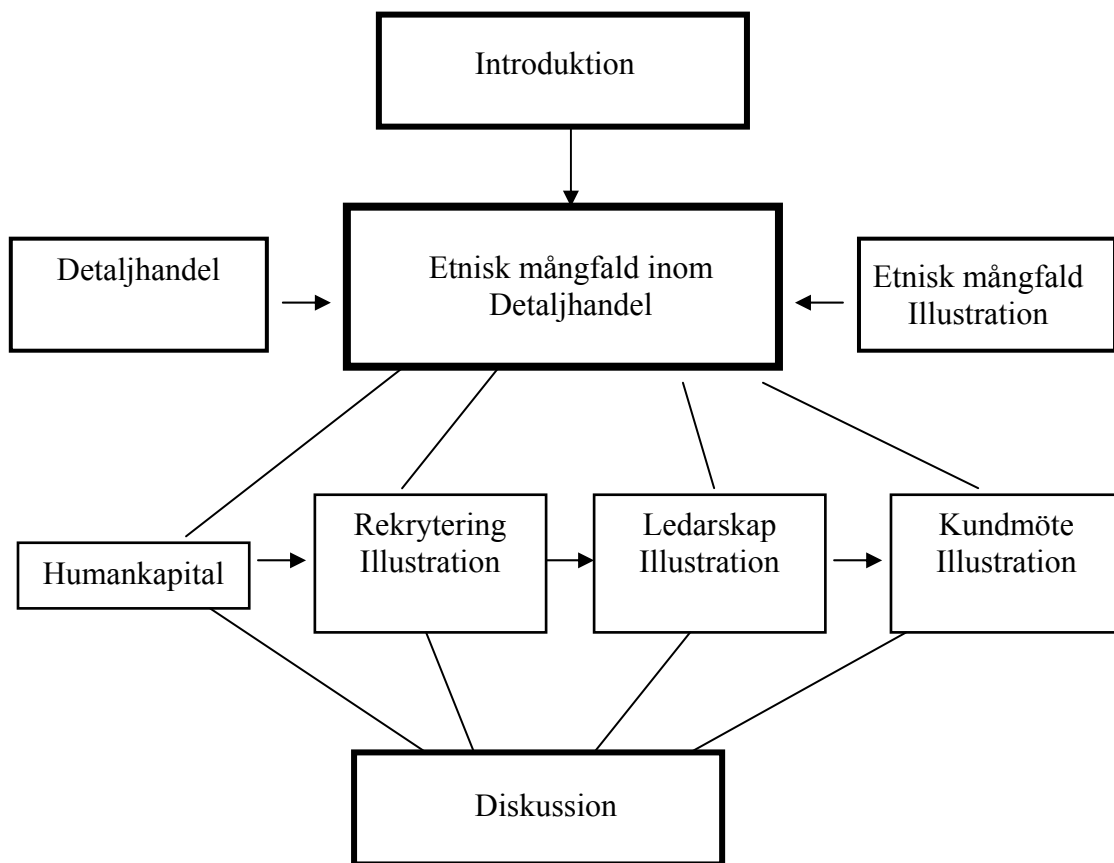
I kapitel 3 introduceras detaljhandeln och dess utveckling i samband med omvärldsförändringar och marknadens efterfråga. Vi vill här påvisa vilka problem dagens företagare kan möta, hur konkurrenssituationen ser ut samt vilka marknadskrafter och förutsättningar en detaljist ställs inför.

Under kapitel 4 presenterar vi begreppet etnisk mångfald. Vi inleder med en historisk överblick för att senare diskutera frågor så som begreppet mångfald, varför och hur företag arbetar med etnisk mångfald och vilka problem som kan uppstå. Kapitlet avslutas

med en illustration från vår fallstudie av en ledande dagligvarukedja och denna organisations syn på arbetet med etnisk mångfald.

Kapitel 5 är det kapitel som behandlar de fyra kritiska områdena för arbetet med främjandet av etnisk mångfald. Avsnittet tar upp områden som är av relevans för att närmare identifiera och beskriva den etniska mångfalden och dess roll inom detaljhandeln i Sverige. Vi inleder kapitlet med att identifiera utgångspunkten för detaljhandelns behov gällande etnisk mångfald i samband med humankapital. Detta avsnitt leder oss vidare till tre huvudfält som vi betraktar som avgörande i samband med etnisk mångfald inom detaljhandeln, nämligen rekrytering, ledarskap samt kundmöte. Vart och ett av dessa avsnitt avslutas med en illustration av vår fallstudie. Fallstudien har som mål att koppla samman syftet i vår uppsats med de kritiska faktorer som vi avgränsar för varje avsnitt och med hjälp av illustration visa på verklighet i svensk detaljhandelsbransch.

Vi avslutar uppsatsen med kapitel 6 där vi diskuterar de upptäckter vi gjort gällande etnisk mångfald inom detaljhandeln. Därefter presenteras slutsatser och förslag på vidare åtgärder.



**Figur 1.1** Uppsatsens disposition

## **2. Metod**

---

Syftet med kapitlet är att presentera och belysa samt argumentera för den metod som har tillämpats i undersökningen. Vi har valt att, efter en övergripande inledning låta läsaren ta del av vår bearbetning av litteratur och empiri samt analysarbetet.

---

### **2.1 Val av ämne**

Under inledningsfasen till denna studie hade vi en rad idéer och förslag på uppsatsämnen som diskuterades och analyserades. Under ett seminarium gällande mångfald inom ett svenskt detaljhandelsföretag som vi fick upp ögonen för just detta ämne. Vi fann etnisk mångfald vara av särskilt intressant betydelse, varefter diskussioner utbröt och vi bestämde oss för att lägga fokus på etnisk mångfald inom den svenska detaljhandeln. Anledningen till detta är att detaljhandeln räknas till Sveriges viktigaste näringsgrenar<sup>11</sup>. Valet av bransch har även präglats av vår akademiska bakgrund, eftersom detaljhandelsföretag tillhör kategorin tjänsteföretag vari vår kärnkompetens ligger då vi studerat Service Management under fyra utbildningsår. Under vår tid på institutionen har vi utvecklat en bred kunskapsbas gällande ämnen såsom ekonomi, organisationsteori och ledarskap. Ämnet etnisk mångfald behandlades endast marginellt under en delkurs. Vårt intresse för detta ämne växte sig allt starkare, dels för att såg vi en möjlighet till att utvidga vår kunskapsbas och knyta an ämnet till vår spetskompetens inom företagsekonomi och dels för att vi ganska snart insåg att det saknas relevant forskning som binder ihop ämnet etnisk mångfald med den tjänsteverksamhet som betecknas detaljhandel.

### **2.2 Tillvägagångssätt**

Syftet med uppsatsen är att identifiera och beskriva kritiska faktorer för etnisk mångfald inom den svenska detaljhandeln. Syftet har dock inte alltid sett ut på detta vis. Det första steget till uppsatsarbetet tillägnades inläsning och definiering av fältet, varefter vi insåg att det saknas en betydande del för att kunna utföra ett arbete av det omfång vi hade tänkt oss. Vårt mål från början var att analysera en rad detaljhandelsföretag och deras arbete för främjandet av etnisk mångfald inom organisationen, tills vi insåg att de flesta företagen vi kontaktade inte hade lika stor förståelse för fenomenet som vi hade förväntat oss.

---

<sup>11</sup> Svensk handel, [www.svenskhandel.se](http://www.svenskhandel.se), access date 06-04-25

De företag vi kontaktade uppfyllde alla följande kriterier: Att detaljhandelsföretaget tillhör en ledande och välkänd kedja samt att butikerna är representerade över hela landet. Vi kontaktade åtta stora och medelstora svenska företag, alla välkända, hemmahörandes inom detaljhandelsbranschen. Inte ett enda företag hade något intresse av att inleda ett samarbete med oss, trots att vi försäkrade dem anonymitet och en analys av deras mångfaldsarbete. Företagen ursäktade sig med personalbrist och pressat tidsschema och flera av dem, närmare bestämt fyra stycken, påpekade att de kunde ta emot oss i september. Varför just september har vi inte kunnat komma fram till, dock har vi våra spekulationer på att budgetarbetet oftast avslutas då vilket leder till att det finns personal tillgänglig för behandling av andra områden. En annan spekulation bottnar i misstanken om att företagen inte alls har några utarbetade mångfaldsplaner, trots att lagen som tillkom 2005 rekommenderar detta<sup>12</sup>, och att de därför inte ville att utomstående skulle undersöka ett område som de själva känner en stor osäkerhet inför.

Efter mycket om och men insåg vi att om vi ville utföra en studie inom detta outforskade, laddade område var en kursändring nödvändig. Vi valde att istället för att undersöka verkligheten skapa en teoretiskt avgränsad ram som beskriver etnisk mångfald ur ett detaljhandelsperspektiv. För att försäkra oss om en förankring till verkligheten har vi utfört en intervju med välkänd svensk dagligvarukedja som tillåter den relevanta litteraturen att illustreras ur ett verklighetsperspektiv.

Informationsinsamlingen syftade till att öka vår kunskap inom fältet, samtidigt som denna process fastställde att det finns akademisk text skriven inom området mångfald. Däremot har vi inte funnit någon litteratur som beskriver den etniska aspekten av mångfaldsbegreppet i relation till den svenska detaljhandeln, varför vi med hjälp av tillgänglig generell mångfaldsteori skapat en teoretiskt definierad utgångspunkt som fokuserar etnisk mångfald inom detaljhandeln ur fyra perspektiv:

- Identifiering av behovet - Humankapital
- Rekryteringsprocessen
- Ledning av etnisk mångfald
- Kundmötet

---

<sup>12</sup> Direktiv 2000/78/EG. Lag (1999:130)

Indelningen återspeglar kritiska problemområden vid arbetet med främjandet av den etnisk mångfald inom organisationer. Det följer också den process som vi menar utgör vägen från fåfald till mångfald. Vi har identifierat att det idag saknas kunskap gällande de fördelar som den etniska mångfalden kan bidra med. För att lyckas med mångfaldsarbetet är det viktigt att företagen först identifierar sitt behov och definierar vem som kan fylla detta behov. Nästa steg i processen blir rekryteringen som är av kritisk art för främjandet av etnisk mångfald. Vidare ska de nyrekryterade medarbetarna antingen själva leda mångfald eller ledas av kompetenta chefer som bemästrar mångfaldsproblematiken. Det sista steget i processen blir att samordna alla resurser för att skapa ett så givande kundmöte som möjligt; god service leder till nöjda kunder, som i sin tur leder till goda företagsvinster.

Det är genom beaktandet av ovanstående process som vi kunnat identifiera de fyra problemområdena som vi anser vara av kritisk art för mångfaldsarbetet. Vi är medvetna om att detta inte är någon given indelning och att den hade kunnat se annorlunda ut om andra aspekter fokuserats. En annan aspekt som varit avgörande vid indelningen är att den tillgängliga litteraturen ofta tar upp dessa aspekter, utan att klassificera dem så som vi har gjort. Genom att kategorisera olika problemområdena vill vi bidra till att skapa en lättöverskådlig och användbar bild över fältet etnisk mångfald inom den svenska detaljhandeln.

### **2.3 Litteraturbearbetning**

Då vi endast hade begränsad kunskap inom området mångfald i startskedet började vi vår utveckling genom att söka efter litteratur som skulle öka vår förståelse för själva ämnet. Grunden för studien består främst av sekundärdata i form av artiklar, böcker och forskarmaterial som inhämtats genom såväl personliga besök på bibliotek som genom elektronisk sökning i flertalet databaser (ELIN<sup>13</sup>, Google<sup>14</sup>, Xerxes<sup>15</sup>). För att kunna uppfylla uppsatsens syfte använder vi litteratur som behandlar mångfald inom organisationer, organisationsteori, ledarskapsteorier och detaljhandelsperspektiv. Då vi sökte sekundärdata på elektronisk väg använde vi oss av sökord som: mångfald, etnisk

---

<sup>13</sup> Electronic Library Information Navigator

<sup>14</sup> Internetbaserad sökmotor

<sup>15</sup> Xerxes, samkatalog för uppsatser och examensarbeten publicerade vid institutioner vid Lunds Universitet.

mångfald, diversity, diversity management, detaljhandel och mångfaldsplaner bland flera andra. Avsaknad av väletablerade teorier som direkt kan hjälpa till att uppfylla undersökningens syfte har medfört att undersökningen är av explorativ och deskriptiv karaktär<sup>16</sup>. Således går vi upptäckarens väg för att finna svar på våra frågor och kunna uppfylla studiens syfte, vi antar med andra ord ett induktivt angreppssätt som innebär att empirin samlas in utan att hypoteser ställs upp på förhand<sup>17</sup>. Den deduktiva strategin innebär däremot att en eller fler hypoteser ställs upp i förväg som undersökningen antingen ska förkasta eller acceptera vilket också innebär att undersökningen tar sitt avstamp i befintliga teorier inom ämnet.<sup>18</sup> I vår studie använder vi oss av båda angreppssätt (med undantag för att vi inte beprövar några hypoteser). Detta genom att vi kontinuerligt skiftar från teori till empiri och omvänt, vilket i metodlitteraturen betitlas som abduktivt förhållningssätt. Det abduktiva angreppssättet kan betraktas som fördelaktigt i det avseende att det medför möjlighet till att steg för steg förbättra analysen av det aktuella problemområdet.<sup>19</sup>

Under litteraturgranskningen har vi varit medvetna om att texterna innehåller författarnas subjektiva uppfattningar där det är omöjligt för oss att urskönja alla bakomliggande faktorer som bidrar till subjektiviteten. Genom studerandet av litteraturkällornas bakgrund, förlag, författarens anställning/befattning samt tidigare verk minimerar vi risken för opålitlighet och säkerställer därmed äkthets, beroende och tidskriteriet. Då vi varit osäkra på en källas reabilitet har vi sökt finna annan litteratur som stödjer, eller motsäger, denna.

Då vi genom arbetets gång tillämpat den kvalitativa metoden tillämpar vi det hermeneutiska synsättet vid analysarbetet som sker löpande genom uppsatsen och innebär en djupgående analys av texter.

## **2.4 Intervjubearbetning**

För att fördjupa vårt teoretiska förhållningssätt utförde vi en intervju med två personer från Human Resource avdelningen på huvudkontoret på en av ledande svenska dagligvarukedja. Intervjun tog plats i ett av konferensrummen på huvudkontoret.

---

<sup>16</sup> Gummesson, E., (2000)

<sup>17</sup> Holme, I, M & Solvang B. K. (1997)

<sup>18</sup> Jacobssen, D.I., (2002).

<sup>19</sup> Holme, I, M & Solvang B. K. (1997).

Intervjun syftar till att fördjupa och öka förståelsen för det teoretiska fält som byggs upp i uppsatsen. Intervjun som utfördes var av djupgående karaktär och frågorna var av öppen art. Vi hade utarbetat en tematiserad intervjumanual samt ställt upp underfrågor för att undgå allt för mycket utsvävningar från respondentens sida. Innan intervjun hade respondenterna fått veta syftet för vårt möte; att diskutera organisationens inställning till etnisk mångfald. Vi hade vidare bett att få ta del av företagets mångfaldsplan, vilket vi blivit lovade men som tyvärr aldrig infriades. Istället fick vi ta del av policys gällande mångfald som ett utdrag ur företagets intranät. Vi tilläts att använda oss av röstinspelning under intervjun, vilken vi understödde med egna anteckningar. Vidare har intervjun transkriberats och tolkats med den litterära teorin som bas. Vi är medvetna om att svaren som framkom kan vara vinklade av två anledningar; dels för att de anställda har en underbyggd lojalitet mot företaget och dels för att de vill framställa det arbete de är ansvariga för i positiv dager, trots att verkligheten kan se annorlunda ut. Vidare fastställde vi inte i början av intervjun att respondenterna kunde förbli anonyma om de så önskade, en åtgärd vi nu i efterhand önskar att vi vidtog då detta kunde ha bidragit till att svaren med större sannolikhet skulle ha speglat verkligheten. Därmed finner vi uppfyllandet av tendenskriteriet vara av kritisk art. Trovärdighetskravet ser vi däremot vara uppfyllt, främst med tanke på att respondenterna är anställda vid det företag som utgör fallstudien samt att deras roll är att representera företaget.

## **2.5 Metodproblem**

Vi som författare till uppsatsen har våra egna subjektiva föreställningar som kan påverka undersökningens utfall. En sådan föreställning kan utmynna i det faktum att vi är övertygade om att organisationer bör arbeta med främjandet av etnisk mångfald av flera skäl. Detta trots att det rimligen kan finnas argument som stödjer ståndpunkter av motsatt karaktär, det vill säga att arbetet med etnisk mångfald inte bör framtvingas inom organisationer och att det är en process som stjälpmer mer än den hjälper. Vidare är vi författare alla av utländsk härkomst vilket vi antar har bidragit till vårt intresse för ämnet; den egna erfarenheten av mångfald i Sverige bidrar till ett känslomässigt engagemang i problematiken. För övrigt har vi genom hela undersökningen varit medvetna om att vår egen subjektivitet alltid funnits med oss. Insikten i sig, menar Lundahl och Skärvad<sup>20</sup>, minimerar påverkan på undersökningens resultat.

---

<sup>20</sup> Lundahl, U., Skärvad P. H., (1999)



I uppsatsen söker vi uppfylla validitetskravet genom insamling av relevant litteratur, vilket vi anser att vi gjort med tanke på att ämnet som behandlas är etnisk mångfald och litteraturen vi använt oss av för fastställande av teorier behandlar mångfaldsfrågan. Generaliserbarhetskravet anser vi däremot vara svårare att uppfylla, dock inte en omöjlig uppgift. Då vi inte använt oss av någon empiri för att fastställa slutsatser, utan endast betraktat fallstudien som en illustration av den teoretiska bas vi behandlat, anser vi att vi undviker att hamna i generaliserbarhetsfällan. Vi studerar ämnet etnisk mångfald inom den svenska detaljhandeln genom att använda den tillgängliga litteratur som finns inom såväl mångfaldsområdet som detaljhandelsbranschen, och sammanför de två för att skapa ett nytt fält. Genom detta perspektiv vilar uppsatsen på en stor bredd vilket bidrar till att öka generaliserbarheten.

### **3. Detaljhandeln**

---

Följande kapitel syftar till att ge en överblick över den svenska detaljhandeln. Här beskriver detaljhandelns karaktäristika, utveckling samt hur branschen ser ut idag.

---

Detaljhandeln definieras som *”handel med varor för försäljning till de slutliga konsumenterna, vanligtvis av varor i små kvantiteter”*<sup>21</sup>. Branschens karaktäristika utgörs av det ömsesidiga beroendet mellan vara och tjänst. Det finns således tre kritiska faktorer för detaljhandeln; vara, kund och försäljare. Kundens förhållande till varan är lika viktigt som interaktionen mellan kund och försäljare. Detaljhandeln kännetecknas av såväl vertikal som horisontell integration där företagen distribuerar såväl egna varumärken som globala/regionala produkter. Dagens detaljhandel kategoriseras i två huvudgrupper, nämligen dagligvaror och sällanköpsvaror.

Handeln befinner sig inom tjänstesektorn och utgör en av de viktigaste näringsgrenarna i landet<sup>22</sup>. Detaljhandeln svarar för tio procent av det totala antalet sysselsatta i Sverige och omsätter flera hundra miljarder kronor årligen.<sup>23</sup> Detaljhandeln kan angripas på olika sätt och det är flera faktorer en detaljist bör beakta. Det västerländska samhället, inklusive Sverige, har rört sig från industrialism och massproduktion till ett samhälle präglad av

---

<sup>21</sup> Nordstedts ekonomiska ordbok, 2004

<sup>22</sup> Svensk handel, [www.svenskhandel.se](http://www.svenskhandel.se), access date 2006-04-25

<sup>23</sup> Statistiska Centralbyrån, [www.scb.se](http://www.scb.se), access date 2006-05-16

globalisering, ökad rörlighet, lättåtkomlig informationsinhämtning och en större medvetenhet bland kunderna gällande såväl utbud som priser<sup>24</sup>. Trender skiftar allt snabbare och individer hämtar influenser från jordens alla hörn vilket förutsätter produktdifferentiering, kundanpassning, snabba leveranser och krav på att rätt vara är på rätt plats i rätt tid.<sup>25</sup> Butiken som konkurrensmedel har fått en allt mer framträdande roll inom handeln. Kunden influeras av såväl butikens marknadsföring som av den omgivande miljön, vilket kan komma att påverka konsumtionen såväl positivt som negativt, beroende på kundens upplevelser.<sup>26</sup>

### 3.1 Dagens svenska detaljhandel

Den senaste prognosen från HUI<sup>27</sup> spår ett rekordår för svensk detaljhandel. Enligt Carl Eckerdal ökar den privata konsumtionen på grund av bland annat en stark global konjunktur, valår fyllt av bidragshöjningar och skattesänkningar, högre disponibla inkomster och fortsatt låg inflation och ränta.<sup>28</sup> Prognoser av denna typ, trots att de låter lovande, väcker också en del funderingar. Den privata konsumtionen ökar men handeln måste se till att inte gå miste om köpkraften till andra sektorer. Enligt F Bergström garanterar inte ökade inkomster att detaljhandelsförsäljningen ökar i samma takt. Detta sker endast på kort sikt, långsiktigt leder ökade inkomster till minskad benägenhet att handla varor samtidigt som benägenheten att konsumera tjänster ökar<sup>29</sup>. Detaljhandeln konkurrerar därmed med andra branscher om människors disponibla inkomster<sup>30</sup>.

Konsumenterna blir allt mer mångfacetterade och ändrar sina köpmönster. Detta innebär att kraven på detaljhandeln ökar då den måste anpassa sig efter marknaden. Med detta följer även andra krav på butiksanställda och andra medarbetare inom detaljhandeln som i sin tur kräver nya rekryteringsmönster.<sup>31</sup> Men det kan också innebära krav på kompetensutveckling av redan etablerade medarbetare. Det är föga troligt att kravprofilen på en nyanställd ser likadan ut nu som den gjorde för fem eller tio år sedan. Det kanske är dags att söka sig utanför de invanda ramarna för att få in ny kompetens i detaljhandelsföretagen och butiker?

---

<sup>24</sup> Törnqvist, G, (1998) s 23; Braunerhjelm, P & Thulin, P (2000) s 521ff.

<sup>25</sup> Popcorn, F, (1992) s 78ff; Castells, M, (2001) s 208,376.

<sup>26</sup> Underhill, P (2003) s 37,47,197; Davies, B & Ward, P (2002) s 139, 203, 181.

<sup>27</sup> Handelns Utredningsinstitut (HUI), [www.hui.se](http://www.hui.se), access date 2006-04-17.

<sup>28</sup> Ibid

<sup>29</sup> Bergström, F (2003) s 23,29.

<sup>30</sup> Kotler, P., Bowens, J., Makens, J., (2003) s 119

<sup>31</sup> Callius, S (2006), [www.dagenshandel.se](http://www.dagenshandel.se), access date 2006-05-12.

Generellt sett präglas handeln av relativt låga löner, timanställningar samt hög personalomsättning, framförallt i butik<sup>32,33</sup>. Detaljhandeln ses ofta som ett genomgångsyрке, vilket den höga personalomsättningen styrker<sup>34</sup>. För detaljhandelsföretagen lönar det sig därför inte alltid att investera i internutbildning för personal som inom kort kommer att lämna företaget, trots att de är beroende av kompetensen. Detta resonemang återkommer vi till i studiens senare del som behandlar humankapitalet inom detaljhandeln.

En utvecklingsriktning som gör sig allt tydligare är butikernas utformning och läge –vi har å ena sidan små nischade butiker i innerstaden och å andra sidan externa shoppingcentra där de stora kedjorna dominerar. Vi ser en utveckling riktad mot standardisering där samma varor och butiksutformning kan hittas i hela landet och där man oftast har generösare öppettider och parkeringsmöjligheter. Samtidigt erbjuds det, ofta till ett högre pris, varor i små butiker där kunderna kan tillfredsställa behov av lyx och framhäva personlig stil<sup>35</sup>. Flera forskare menar att individer idag kräver allt mer personifierade varor och tjänster och är benägna att konsumera utifrån hur de vill bli uppfattade<sup>36</sup>. Vi ser exempel på ungdomsgrupper som, för att visa tillhörighet, endast använder vissa klädesmärken.<sup>37</sup> Man kan även tänka sig att olika etniska grupper konsumerar för att visa grupp tillhörighet, så kallad etnisk konsumtion<sup>38</sup>. Detaljhandeln kan dra nytta av denna konsumtion och skapa konkurrensfördelar under förutsättning att de förfogar över personal som redan innehar, eller ges utrymme att utveckla kompetens om särskilda konsumtionsmönster.

---

<sup>32</sup> Från Statistiska centralbyrån (februari 2006) kan följande statistik hämtas: Den genomsnittliga lönen för arbetstagare inom parti – och detaljhandel är 114,19 kr/timmen jämfört med den totala genomsnittliga lönen för arbetstagare inom den privata sektorn, som är 122,30 kr/timmen. Jämförande siffror på tjänstemannanivå är 26.842 kr/månad för parti- och detaljhandel komparerat med 28.277 kr/månad totalt för tjänstemän inom privat sektor. Procentuell andel anställda som är kvar på samma arbetsplats efter 2 år inom detaljhandeln är 78,4 procent. Denna siffra kan jämföras med Stål- och metallindustri där andelen är högst bland alla kategorier, nämligen 90,9 procent och Hotell- och restaurangverksamheten där andelen är lägst, nämligen 67,4 procent (SCB 2001).

<sup>33</sup> Kreicbergs, J & Leufstedt, S (1998) s 7, 18, 19; Wengström, E Bergström, F (2002).

<sup>34</sup> Callius, S (2006), [www.dagenshandel.se](http://www.dagenshandel.se), access date 2006-05-12.

<sup>35</sup> Bergström, F (2003) s 15, 19, 51; Söderlind, J (1998) s 53, 258, 262

<sup>36</sup> Castells, M (2001) s 45ff; Giddens, A, (2002) s 101ff.

<sup>37</sup> Klein, N. (2003) s 143ff.

<sup>38</sup> Hui, M.K., Laroche, M., Kim., C (1998); Usunier, J-C (2000) s103

Detaljhandelsföretag, de stora kedjorna i synnerhet, ställs inför en rad problem gällande butikens lokalisering och företagskultur. De anställda är utspridda på flera butiker över hela landet, i vissa fall hela världen. Detta bidrar till skapandet av flera subkulturer och företaget kan få svårt att implementera en gemensam värdeskapande referensram. Olika lokaliseringar innebär ofta olika sammansatta kundgrupper som representerar olika grader av mångfald, till vilka företagen kan anpassa sig genom såväl produkt som tjänsteutbud. Med tanke på dessa olikheter ställer vi oss frågan: hur anpassad är personalstyrkan utifrån dessa aspekter?

Detaljhandeln upplever nu en tid full av utmaningar som kan innebära en potentiellt ökad lönsamhet. Konkurrenskraven ökar, produktlivscyklerna blir kortare och konsumenterna blir mer och mer kunniga, insatta och helt enkelt krävande. Samtidigt som självständigheten är hög så är kundlojaliteten låg<sup>39</sup>. Genom att hantera dessa utmaningar och ta tillvara på möjligheter kan företagen spegla marknaden och tillgodose kundernas ökade krav, som bland annat yttras genom etnisk konsumtion.

### **3.2 Summering**

Detaljhandeln befinner sig inom tjänstesektorn och karakteriseras av beroendet mellan vara och tjänst. Interaktionen mellan försäljare och kund tillsammans med butikens utformning och läge kan framstå som ett avgörande konkurrensmedel gentemot andra aktörer i branschen.

Dagens snabba trendsiften, globalisering och större medvetenhet hos individer gör konsumenterna allt mer mångfacetterade och krävande. Genom kund och produkt anpassning samt kompetensutveckling och anpassad personalstyrka efter marknadens efterfråga kan detaljhandeln stå emot konkurrensen från andra sektorer.

---

<sup>39</sup> IBM, [www.ibm.com/se/sv/](http://www.ibm.com/se/sv/), access date 2006-04-30

## 4. Etnisk mångfald

---

I detta kapitel kommer vi att beskriva mångfald som begrepp, problem och syfte. Etnisk mångfald kommer vidare att behandlas med detaljhandeln som utgångspunkt efter redogörelse av den historiska/politiska utvecklingen.

---

En svensk och en invandrare. Likadana meriter. Likadant CV. Samma arbetsplats. Vem fick jobbet?

Flera undersökningar av denna typ har gjorts på nyhetsplats av bland annat TV4 och Dagens Nyheter. Två personer med skilda bakgrunder, en svensk och en invandrare, sändes ut för att söka samma arbete med identiska meritförteckningar där endast namnet på de arbetssökande ändrades.<sup>40</sup> I de flesta fallen var det den svenska sökanden som fick arbetet. I en tid då mänskliga rättigheter och integration debatteras flitigt i vårt land ser vi exempel på denna typ av diskriminering. Borde vi inte ha kommit längre i utvecklingen?

Följande tre punkter är sammanfattade som de övergripande målen för svensk integrationspolitik:<sup>41</sup>

- Lika rättigheter och möjligheter för alla, oavsett etnisk och kulturell bakgrund
- En samhällsgemenskap med samhällets mångfald som grund
- En samhällsutveckling som kännetecknas av ömsesidig respekt för olikheter inom de gränser som följer av samhällets grundläggande demokratiska värderingar och som alla oavsett bakgrund skall vara delaktiga i och medansvariga för

Den första punkten, som behandlar lika rättigheter för alla, är den mest slagkraftiga. Självklart ska alla ha lika rättigheter, det är ju en del av de mänskliga rättigheterna som alla, med vissa undantag, världens länder ställer sig bakom och arbetar aktivt för. Men kan det vara så, att vi i Sverige lägger större vikt vid brott mot de mänskliga rättigheterna utanför våra egna landsgränser?

Den andra punkten leder oss in i en diskussion angående den svenska detaljhandeln; hur återspeglas samhällets mångfald inom organisationer, i synnerhet inom detaljhandeln?

---

<sup>40</sup> TV4 (2002); Dagens Nyheter (2004) i Löfgren E (2005)

<sup>41</sup> Roth, A-K (2004) s 21.

Det finns organisationer som idag försöker spegla kundsammansättningen inom olika upptagningsområden med hjälp av mångfald bland personalen. Lindex<sup>42</sup> och Willis<sup>43</sup> anpassar personalstyrkar gällande ålder och etnicitet beroende på kunderna som bor i butikens närområde. I Malmöstadsdelen Rosengård har Fonus medveten anställt personer av utländsk härkomst som bemöter den mångfald av kunder som söker sig till området<sup>44</sup>. Genom denna åtgärd kan företagen skapa konkurrensfördelar då även kunder från andra områden med annan etnisk bakgrund söker sig till detta kontor för att de känner sig uppmärksammade. Visst speglas samhället på detta sätt, men är detta verkligen integration? Vi ser snarare detta som tecken på marginalisering. Då företagen väljer att anpassa arbetsstyrkan efter mångfalden som råder i ett bostadsområde fränkommer de oftast integrationspolitikens syfte. Om alla företag följer Fonus perspektiv finns det snart ingen anledning för invandrare att integreras över huvud taget då marginalisering av etniska svenska inom dessa områden blir ett faktum. För att undvika detta perspektiv anser vi att personer av annan etnisk bakgrund även ska finnas representerade på verksamheter belägna i områden som främst utgörs av en etnisk svensk befolkning och tvärtom, att etniska svenskar ska finnas representerade på butiker i invandrartäta områden. Företagen dras här med en paradox svår att väga i en vågskål; dels ska samhället speglas och dels ska integrationen beaktas. Hur stort ansvar ska företagen axla i förändret av samhällsdebatten? Detta problem går djupare än behandling av just etnisk mångfald inom organisationer. För att fördjupa diskussionen bör hänsyn tas till den bostadssegregering som vårt samhälle präglas av. Var finns roten till problemet? Ligger den inom organisationernas diskriminering av etnisk arbetskraft eller går den så långt tillbaka på den politiska agendan att den finns att finna inom bostadssegregeringen som uppstod på 1950-talet då allt fler invandrare kom till Sverige? Svaret, om det finns något, är av alldeles för stort omfång för att diskuteras i denna studie.

Den tredje punkten, gällande ömsesidig respekt för varandras olikheter och allas delaktighet, leder oss vidare in på frågan: Hur mycket ska organisationer och butiker anpassa sig? Ska innehållet på förpackningar i butik stå i blindskrift så att även blinda kan ta del av produktinformationen? Om alla, oavsett bakgrund, ska vara delaktiga, innebär detta att man då översätter dokument till andra språk för dem som inte förstår det

---

<sup>42</sup> Lindex Årsredovisning (2005), [www.lindex.se](http://www.lindex.se), access date 2006-05-02.

<sup>43</sup> Så blir du bättre ledare i butik, (2005) s 88.

<sup>44</sup> Fonus (2006) [www.fonus.se](http://www.fonus.se), access date 2006-05-25; SVT1, Aktuellt, 2006-05-17

svenska språket? Vem har befogenhet att avgöra denna fråga? Det har debatterats att arbetskraften bör anpassa sig till att spegla mångfalden i samhället, samtidigt ska nyanlända invandrare anpassa sig till det svenska samhället och lära sig språket och kulturen, med andra ord så ska de integreras. Blir denna process någonsin fullständig? När är man färdiganpassad? Tredje generationens invandrare är födda in i det svenska samhället och talar oftast felfri svenska. Omfattas även denna grupp av de särskilda krav som invandrare sägs ha gällande konsumtionsmönster så som Mlekov & Widell<sup>45</sup> påstår? Här är inte definitionen av invandrare avgörande, istället är synen på olikheter av betydande karaktär. Alla ovan ställda frågor och paradoxer är vardag för organisationer som arbetar med etnisk mångfald. Vi har inte för avsikt att behandla alla i denna uppsats, men de är väl värda att uppmärksamma.

Sverige är idag en mångkulturell nation där 20 procent av befolkningen har invandrabakgrund enligt Integrationsverket<sup>46</sup>. Denna siffra varierar beroende på definitionen av invandrare och utländsk härkomst. SCB tar inte specifikt upp benämningen invandrare utan använder begreppet utlandsfödda personer som representerar tolv procent av den svenska befolkningen<sup>47</sup>. De olika definitionerna och skillnaderna i procentenheter leder oss till funderingar kring vilka det är som beskriver situationen i Sverige och hur olika institutioner definierar ordet, och personen, invandrare.

En definition av invandrare som vi funnit lämplig lyder som följer: utrikes född person, född i Sverige med två utrikes födda föräldrar; personer födda i Sverige med en svenskfödd och en utrikes född förälder<sup>48</sup>.

#### **4.1 Hur ser den historiska utvecklingen ut?**

Jämfört med övriga skandinaviska länder har Sverige en hög andel utrikes födda bland befolkningen.<sup>49</sup> Människor har genom årtusenden förflyttat sig över landsbarriärer i hopp om ett bättre liv. Invandringen till Sverige tog fart efter andra världskriget av just denna anledning, främst ifrån länder kring Baltikum. Det var den dåvarande arbetskraftsbristen

---

<sup>45</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s. 28ff

<sup>46</sup> Integrationsverket, [www.integrationsverket.se](http://www.integrationsverket.se), access date 2006-04-07

<sup>47</sup> Statistiska Centralbyrån (SCB) [www.scb.se](http://www.scb.se), access date 2006-04-02

<sup>48</sup> Roth, A-K, (2004) s. 21

<sup>49</sup> ibid s. 22

som möjliggjorde egenförsörjning för de nya svenskarna. Under 1950-talet ökade behovet av arbetskraft i Sverige vilket bidrog till den stora vågen arbetskraftinvandring som fram till 1960-talet främst utgjordes av nordbor. Denna arbetskraftinvandring tillgodosåg dock inte den växande industrins behov varför flera företag placerade ut egna rekryteringskontor i Sydeuropa. Det var från denna del av världen som invandringen härstammade ifrån fram till år 1967 då invandringen reglerades politiskt. Arbetskraftinvandringen bidrog markant till att öka mångfalden i det svenska samhället, främst inom storstadsregionerna där invandrarna oftast bosatte sig. Då arbetskraftsinvandringen stoppades har invandring till Sverige präglats av flykting - och anhöriginvandring från framförallt tredje världen och Östeuropa.<sup>50</sup>

#### **4.2 Mångfald enligt lagen**

Den första juni, startade Integrationsverket sin verksamhet. Den nya myndigheten var ett led i den integrationspolitik som skulle ersätta invandrapolitiken. Fram till 1976 syftade invandrapolitiken till assimilation och såg invandrarna som en grupp i behov av säråtgärder. Den nya politiken kom efter år 1976 att präglas av pluralism och syftar till valfrihet, integration och samverkan.<sup>51</sup>

Till skillnad från flera andra länder med framgångsrik integrationspolitik, som England och Canada, ligger tyngdpunkten i Sverige på den lagstiftning som staten initierat ur ett fågelperspektiv då vi i Sverige idag till stor del saknar trycket av kommuner och NGO:s (Non Governmental Organisations) som snarare driver utvecklingen framåt ur ett grodperspektiv<sup>52</sup>. Integrationsverkets roll är att övervaka och stödja, initiera och bidra med kunskap till olika projekt som kommuner, myndigheter och andra instanser själva är drivkrafterna bakom<sup>53</sup>. Är den kunskap som Integrationsverket bidrar med tillräcklig för att säkerställa ett välfungerande projekt med främjandet av den etniska mångfalden som resultat? Eller är det så att vi behöver ett tryck underifrån, från organisationer som själva tar ansvar för att främja mångfalden istället för att vänta på direktiv uppifrån?

---

<sup>50</sup> Ibid s 21ff; Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 10ff

<sup>51</sup> Integrationsverket, [www.integrationsverket.se](http://www.integrationsverket.se), access date 2006-04-25

<sup>52</sup> Lappalainen P., Lundgren M., (2004), [www.sou.gov.se](http://www.sou.gov.se), access date 2006-04-30

<sup>53</sup> Integrationsverket, [www.integrationsverket.se](http://www.integrationsverket.se), access date 2006-04-25



År 1999 sker en skärpning av lagen om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet och år 2003 införs en ny lag om förbud mot diskriminering. Förbudet mot diskriminering omfattar fyra typer av diskriminering: direkt diskriminering, indirekt diskriminering, trakasserier och instruktioner att diskriminera.<sup>54</sup>

Diskrimineringsombudsmannen är den som är ansvarig för att lagstiftningen efterföljs och utreder eventuella tvister. Direktiv finns att hitta bland lagstiftningen, men den intressanta frågan är hur det aktiva arbetet med etnisk mångfald tillämpas på arbetsplatserna. En lagstadgad åtgärd som har hjälpt arbetsgivarna att få upp ögonen för denna fråga är mångfaldsplanen. Sedan 2005 är det lag på att alla företag med fler än tio anställda ska ha utarbetat en mångfaldsplan<sup>55</sup>. Däremot finns det inget krav på att denna skall finnas i skriftligt format, men utan en nedskriven plan kan det vara svårt för arbetsgivaren att visa att denne bedriver ett systematiskt förebyggande arbete. Mångfaldsplanen ska beskriva hur organisationen ska nå de uppställda målen med mångfaldsarbetet och innehållet anpassas efter företagens egna förutsättningar och behov. Mångfaldsplanen bör dock behandla områden som: vision och policy, ansvarsfördelning, rekrytering, förebyggande arbeten, anpassning av arbetsplatsen samt information och kompetensutveckling<sup>56</sup>.

Generellt sett är företagen vana vid att utarbeta jämställdhetsplaner som behandlar könsfrågan, ämnet etnisk mångfald endast tillägnas ett par rader. En förklaring till den ökade medvetenheten kring jämställdhet kan förklaras i att denna fråga varit på agendan under avsevärt längre tid än etnicitetsfrågan. Lagen mot diskriminering på grund av kön tillkom tidigare än lagen mot etnisk diskriminering. Det tog med andra ord flera år att få till en lag av jämförande karaktär inom området etnisk diskriminering. Vi ser dock drag av att jämställdhetsperspektivet har en hel del kunskap och teorier att tillföra arbetet med främjandet av etnisk mångfald, vilket vi återkommer till.

---

<sup>54</sup> Ombudsmannen mot etnisk diskriminering, [www.morgondagen.se](http://www.morgondagen.se), access date 2006-04-05

<sup>55</sup> Equalproject, Mångfald som personalidé (2005)

<sup>56</sup> Lappalainen, P & Lundgren, M (2004)

### 4.3 Vad är mångfald

*”Generell beteckning för sådant som inom sig uppvisar skillnad”*<sup>57</sup>

Ovanstående citat är hämtat från Svenska Akademiens ordbok och finns att hitta under uppslagsordet mångfald. Mångfald som begrepp börjande inte användas i Sverige förrän i mitten av 1990-talet i samband med diskussioner om integrationspolitiken. Ytterligare förklaringar till begreppet mångfald kan tolkas med ord som växlande, varierande samt avsevärt antal av varelser<sup>58</sup>. Men vad innebär etnisk mångfald när definitionen skall komma att gälla organisationer? Den amerikanska managementfilosofi som kommit att bli något av en förebild för mångfaldsarbetet i Sverige har fått namnet diversity management där ordet diversity, motsvarigheten till mångfald, definieras som följer: *”Quality of being different”*<sup>59</sup>. Denna definition, fritt översatt till svenska som *”kvalitén av att vara annorlunda”*, har en avsevärt positivare karaktär än den svenska förklaringen *”sådant som inom sig uppvisar skillnad”*. I den amerikanska definitionen lyfts mångfald fram som en egenskap och antyder att det finns fördelar med att vara annorlunda. Enligt denna definition får själva begreppet mångfald en positiv innebörd vilket ger mångfaldsarbetet en positiv anda, till skillnad från användandet av den svenska definitionen som är av negativ börd. Målet med mångfaldsarbetet är likväl detsamma, men det kan te sig motsägelsefullt att arbeta mot ett mål som ska ge positiv utdelning men vars innebörd klingar negativt.

Begreppet mångfald är en paradox; det handlar om att både se likheterna i det som verkar olikt samt att se styrkor i olikheterna. Den här inbyggda paradoxen leder ofta till att begreppet möts med skepticism. Gabriella Fägerlind beskriver i sin bok *Mångfald i praktiken* att detta problem kan undgås genom att se begreppet i ett sammanhang: *”att organisationen ska bli så effektiv som möjligt, både internt och externt, med de resurser som finns tillgängliga, både internt och externt”*<sup>60</sup>. Vi skulle vilja problematisera detta citat genom att sträcka oss längre än de tillgängliga resurserna. Vilket scenario uppstår då etnisk mångfald saknas inom organisationen? Då mångfalden inte redan finns representerad, innebär detta med andra ord att man inte ska söka efter den?

---

<sup>57</sup>Svenska akademins ordlista över det svenska språket (2000)

<sup>58</sup>Ibid

<sup>59</sup>Collins Dictionary (2004) i Meurling, E., (2004)

<sup>60</sup>Fägerlind, G., (2004) s 20

För att förklara mångfald kan man använda sig av isberget som metafor där mångfalden delas in i två dimensioner. Den primära dimensionen avbildas som den synliga delen av isberget och kännetecknar de olikheter som kan uppfattas av våra sinnen, främst syn och hörsel. Hit hör attribut som hudfärg, namn och språk. Den sekundära dimensionen avbildas som den del av isberget som är osynlig för ögat, som finns under vatten och representerar olikheter vi inte kan se eller känna vid första anblicken. Hit hör värderingar, attityder, livserfarenhet och utbildning bland andra egenskaper. Då man sätter ihop dessa två dimensioner kommer mångfaldsbegreppet att omfatta all den mosaik av olikheter som representerar varje människa.<sup>61</sup> Alla har vi en sida som vi väljer att visa för omvärlden, och en dold sida som endast skymtar fram i vissa avseenden. Problemet man stöter på då man arbetar med mångfald inom organisationer gällande annan etnisk bakgrund är att då kunskap om en viss kultur saknas, kan det bli svårt att gissa sig fram till de underliggande värderingarna som döljer sig under vattnet. Människor av samma bakgrund och etnicitet har en underförstådd ömsesidig överenskommelse om vad som är accepterat och vad som möts med skepticism<sup>62</sup>. Då människor av olika omvärldsuppfattningar möts kan denna ömsesidiga förståelse komma i obalans. Mångfald är med andra ord tillräckligt komplicerat som det är då alla människor tänker olika, etniciteten försvårar denna process avsevärt, men samtidigt så finns det mycket att vinna på olik tänkande.<sup>63</sup>

Då mångfalden inom organisationer diskuteras bör man skilja mångfaldsperspektivet från antidiskrimineringsperspektivet. Den generella skillnaden ligger i att mångfaldsperspektivet ser olikheter som en tillgång för organisationen, är frivillig och förutsätter integrering medan antidiskrimineringsperspektivet är politiskt initierat och pådrivet av lagstiftning samt syftar assimilation. De fördelar man kan hämta från antidiskrimineringsperspektivet gällande diskussionen om mångfald handlar främst om att se frågan ur ett samhälleligt perspektiv. Genom lagar tvingas organisationer vidta åtgärder mot diskriminering vilket i sin tur kan lägga en grund för det frivilliga mångfaldsarbetet samtidigt som det visar att företagen tar ett socialt ansvar och bidrar till att öka integrationen i samhället. Lagstiftningen har fått stå i centrum för denna process, men i de fall då aktiva åtgärder för främjandet av etnisk mångfald är önskvärt räcker det inte att endast följa antidiskrimineringslagstiftningen. Policies och strategier bör utvecklas

---

<sup>61</sup> Sverige 2000 Institutet, [www.sverige2000.se](http://www.sverige2000.se), access date 2006-05-05; Meurling, E, (2004)

<sup>62</sup> Usunier, J-C (2000), s 118ff

<sup>63</sup> Kanter i Sverige 2000 Institutet, [www.sverige2000.se](http://www.sverige2000.se), access date 2006-04-20

för att göra mångfaldsarbetet till en självklarhet inom organisationen så att den blir en del vardagen.<sup>64</sup>

Åtskillnad kan göras mellan kvantitativ och kvalitativ mångfald. Den kvantitativa mångfalden handlar i huvudsak om representation medan den kvalitativa mångfalden behandlar frågor som tolerans, öppenhet och respekt för olikheter. Den förstnämnda varianten, kvantitativ mångfald, är den som är enklast att mäta och arbeta efter. Dokumentering av antalet anställda med utländsk bakgrund är vanligt förekommande i denna kategori och relativt lätt att dokumentera. Nackdelen är att denna information kan vara vilseledande då den endast tar upp etniska minoriteter som samlad grupp för hela organisationen, trots att man brukar finna mångfalden representerad i de lägre skikten. Man kan säga att det kvantitativa mångfaldsarbetet kännetecknas av en kortvarig karaktär och ger en tillfällig överblick. Denna metod är samtidigt användbar vid manipulerande av fakta. Så som en företagsledare uttrycker det: ”*Vårt företag präglas av en stor mångfald. Nästan hela städpersonalen kommer från Thailand!*”<sup>65</sup>. Om detta företag hade fört statistik på antalet invandrare inom organisationen hade den etniska mångfalden framstått satisfierande genom den kvantitativa mätningen. Det statistiken inte talar om är att mångfalden endast finns representerad inom städavdelningen, som generellt utgörs av kvinnor och invandrare. Det kvalitativa mångfaldsarbetet beskrivs som en långsiktig process som syftar till att förändra grundläggande värderingar som motverkar mångfald och öppna upp företaget för nya idéer på alla plan. Mångfaldsarbetet skall, enligt det kvalitativa synsättet, ingå som en naturlig del av affärsstrategin och omfatta alla på företaget.<sup>66</sup>

#### **4.4 Varför arbeta med etnisk mångfald?**

Är invandrarna en grupp som kräver särskilda åtgärder och har specifika behov eller bör de anpassa sig till det svenska samhället och försöka efterlikna den etniskt svenska befolkningen? Det starkaste resonemanget för anpassning bottnar i globaliseringseran: vi lever idag i en värld där människor förflyttar sig mellan såväl länder som företag, snabbare och smidigare än någonsin tidigare. Med denna förflyttning följer även ny kompetens som företagen, för att bli konkurrenskraftiga på den globala marknaden som

---

<sup>64</sup> Equalproject, Mångfald som personalidé (2005)

<sup>65</sup> Intervju med platschef på en ledande hotellkedja i Sverige, 2005-04-20.

<sup>66</sup> Equalproject, Mångfald som personalidé (2005)

blivit verklighet för allt fler företag, bör anpassa sig efter. Med globaliseringen följer även nya konsumtionsmönster. Ett av dessa nya konsumtionsmönster kan betecknas som etnisk konsumtion. Invandrare, personer med utländskt påbrå och minoriteter i samhället konsumerar för att visa grupptillhörighet, hävda sin identitet och autenticitet och ta tillvara på traditioner<sup>67</sup>. Denna konsumtion kan yttra i sig i såväl matkultur som annorlunda högtidskonfektion. Etniska svenskar blir även allt mer medvetna om olika trender som råder runt om i världen och efterfrågar andra varor än de gjorde för tio år sedan, vilket har kommit att kallas livsstilskonsumtion<sup>68</sup>. Genom resor och medier influeras konsumenter till annorlunda konsumtion vilket ställer krav på anpassning av detaljhandeln för att tillgodose såväl den etniska konsumtionen som livsstilskonsumtionen.

Mångfald inom organisationer kan bidra till ökad kreativitet; Kanters studie av innovation inom organisationer visade att de mest innovativa företagen medvetet anpassat arbetsstyrkan till att innehålla en mångfald av medarbete. Resultatet av studien visade att en mångfald av idéer optimerar problemlösningen.<sup>69</sup> Detta förutsätter att organisationer skapar utrymme där kreativiteten kan flöda. För att kunna ta del av de fördelar som mångfalden erbjuder förutsätts mångfalden finnas representerad på alla nivåer, framförallt på tjänstemannanivå då det är just där förändringarna initieras. Med andra ord så bör ledningen föregå med gott exempel och utgöra en språngbräda för mångfaldsarbetet så att resten av organisationen kan följa i dess fotspår, som ju görs med allt annat strategiarbete inom organisationer.<sup>70</sup>

I takt med att medvetenheten bland befolkningen ökar blir även kraven på organisationerna högre. Den yngre generationen ställer större krav på att organisationer handlar rättvist och är en bra arbetsgivare samtidigt som även andra intressenter ställer krav på att företagen tar ett socialt ansvar som så kallade goda företag<sup>71</sup>. Som exempel kan nämnas att många investerare väljer att bygga sin aktieportfölj med endast goda företag samtidigt som trycket på sociala redovisningar i samband med årsredovisningen

---

<sup>67</sup> Martin, F., (2003) s 109ff; Giddens, A., (2002) s 94.

<sup>68</sup> Martin, F., (2003) s 113.

<sup>69</sup> Sverige 2000 Institutet, [www.sverige2000.se](http://www.sverige2000.se), access date 2006-05-05

<sup>70</sup> Ahlthorp, B (2002) s 186ff; Lind, J-I & Skärvad, P-H (2000) s 69

<sup>71</sup> Sverige 2000 Institutet, [www.sverige2000.se](http://www.sverige2000.se), access date 2006-05-05

ökar<sup>72</sup>. Det har även visats att det finns konkurrensfördelar att hämta genom mångfaldsarbetet med avseende på PR och goodwill, vilket hör samman med det ökade sociala trycket från intressenter på goda företag. Det goda sprider sig och gör det lättare för företaget att behålla och rekrytera kompetent personal. Aktivt arbete med mångfald kan även leda till stärkt varumärke på sikt<sup>73</sup>.

I Sverige finns det idag ett underskott av högutbildade personer inom speciellt yrken som vård och teknik, och den äldre generationen blir bara större. Med andra ord är det allt färre människor som ska försörja allt fler, enbart den etniskt svenska befolkningen räcker inte till för nationens försörjning<sup>74</sup>. Spekulationer har uppstått på flera håll där arbetskraftinvandring ses som en potentiell lösning, trots att vi i Sverige har en outnyttjad arbetskraft. En AMS-rapport visar att endast 39 procent av de högutbildade invandrarna har ett arbete som motsvarar deras kompetens medan motsvarande siffra för infödda svenskar uppgår till mer än det dubbla: 85 procent. Arbetsgivare kan inte ignorera detta faktum. För att kunna ta del av denna outnyttjade kompetens och skapa ett utbyte som genererar positiva resultat bör företagen redan nu börja anpassa sig till främjandet av etnisk mångfald för att undvika att hamna i en situation som utmynnar i oförståelse och missförstånd när situationen väl blir ett faktum. År 2015 beräknas 27 procent av den svenska befolkningen i arbetsför ålder ha utländsk bakgrund samtidigt som denna grupp tillsammans med kvinnor kommer att utgöra 60 procent av den totala arbetskraften<sup>75</sup>. Såväl kvinnor som invandrare räknas till den grupp som diskrimineras i näringslivet. Denna statistik gör dock att vi ser hopp om förändringar, till det bättre.

De demografiska förändringarna har även bidragit till det förändrade köpbeteendet och nya kundgrupper då invandrarnas köpmönster i vissa avseenden kan skilja sig från de traditionellt svenska, så som tidigare nämnts. En organisation med en arbetskraft som speglar befolkningen och den förändrade marknaden borde rimligen tillföra organisationen en bredare kunskapsbas om de behov och preferenser som kan finnas hos kunderna. Flera företag verkar ha uppnått en ökad medvetenhet om potentialen bland heterogena arbetsgrupper, däremot saknar vi praktiskt handlande i förhållande till detta som bevisar att näringslivet verkligen förstått potentialen i köpkraften. Exempelvis kan

---

<sup>72</sup> Sverige 2000 Institutet, [www.sverige2000.se](http://www.sverige2000.se), access date 2006-05-05

<sup>73</sup> Roth, A-K (2004) s 126

<sup>74</sup> Sverige 2000 Institutet, [www.sverige2000.se](http://www.sverige2000.se), access date 2006-05-14; Meurling, E., (2004)

<sup>75</sup> ds 2000:69 i Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 26

detaljhandeln för att tillgodose invandare och personer med annan etnisk bakgrund anpassa utbud och kampanjer i samband med andra helger än de svenska. Genom att använda personalens olika kulturella och språkliga kompetens kan företagen med största sannolikhet anpassa kampanjer och produkter på ett mer effektivt sätt än arbetsgrupper som endast består av etniska svenskar.<sup>76</sup>

Ännu ett argument för att arbeta med främjandet av etnisk mångfald bottnar i amerikansk forskning angående mångfald och lönsamhet. Detta fält har delats upp i två perspektiv. Det ena förespråkar att mångfald har en signifikant betydelse för organisationens överlevnad medan det andra perspektivet menar att mångfalden helt saknar betydelse. Däremellan finns det flera andra varianter. Det finns dock mycket som talar för att rätt använd och värdesatt kulturell mångfald gynnar organisationens positiva resultat. Det handlar inte så mycket om enskilda individer som om kombinationen av oliktankande människor. På grund av svårsmätbarheten som den ekonomiska vinsten i samband med mångfald medför tenderar detta resonemang att marginaliseras då det är svårt att sätta fingret på var fördelarna egentligen ligger. Flera forskare är i färd med att ta fram verktyg som påvisar den etniska mångfaldens betydelse för den ekonomiska vinsten inom organisationer. Fram tills dess att bevisen kartlagts finns det ingen anledning för företagen att ignorera detta faktum, tvärtom kan de själva bidra till främjandet av mångfalden och påvisa de positiva effekterna.<sup>77</sup>

#### **4.5 Summering**

Flera undersökningar visar idag att diskriminering på grund av etnisk bakgrund inom det svenska näringslivet är ett faktum. Vi ser också problem med själva definitionen av invandrare: vem är invandrare och när slutar man vara det? I Sverige finns det idag invandrare som har varit rotade i Sverige i över femtio år. Då samhällsdebatten tenderar att kategorisera människor i olika grupper ställer vi oss frågan: vilken kategori tillhör denna grupp? Vi finner det problematiskt att invandrare diskuteras som en homogen grupp när det gäller mångfaldsarbete, trots att det finns enorma skillnader bland invandrarna mellan gällande graden av anpassning till det svenska samhället. Integrationsverket skall inom det svenska samhället fungera som en drivkraft och bidra med kunskap till olika instanser för att främja den etniska mångfalden, på alla plan, inte bara inom näringslivet.

---

<sup>76</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 24; Fägerlind, G., (2004) s 20; Så blir du bättre ledare i butik, (2005) s 88ff

<sup>77</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 31; Meurling, E., (2004)

Frågan här är då om denna kunskap är tillräcklig för att säkerställa ett välfungerande projekt med etnisk mångfald som resultat? Vad är mångfald egentligen? Den svenska definitionen lyder: ”sådant som inom sig uppvisar skillnad”<sup>78</sup>, en definition som präglas av en negativ klang. I denna uppsats fokuserar vi istället på det amerikanska begreppet diversity som begreppet mångfald härstammar ifrån, där mångfald istället lyfts fram som en egenskap och syftar till de kvaliteter som finns i att vara annorlunda. Då mångfaldsbegreppet diskuteras bör en åtskillnad göras mellan mångfaldsperspektivet, som ser olikheter som en tillgång för organisationen, och antidiskrimineringsperspektivet som är politiskt initierat och pådrivet av lagstiftning. Ett resultat av det sistnämnda perspektivet är de politiskt initierade jämställdhets och mångfaldsplanerna. Nackdelen med dessa är dock att könsperspektivet ofta tenderar att fokuseras, andra aspekter av mångfald så som etnicitet, sexuell läggning och handikapp tillägnas endast ett par rader. Båda perspektiven kompletterar dock varandra; lagstiftningen sätter direktiv som får företagen att uppmärksamma problemet och gå vidare med arbetet, bortom lagstiftningen. Varför företagen arbetar med främjandet av etnisk mångfald finns det flera anledningar till; den ökade globaliseringen, arbetskraftsammansättningen, den framtida demografiska utvecklingen, det sociala trycket samt det faktum att flera forskare menar att mångfald inom organisationer leder till kreativare lösningar som i sin tur leder till ökad ekonomisk vinst.

#### **4.6 Mångfald inom detaljhandeln – illustration**

I ovanstående teoretiska genomgång har vi kommit fram till att diskriminering inom näringslivet förekommer, därmed även inom detaljhandeln. Med hjälp av intervjuer utförda på en välkänd dagligvarukedja vill med detta avsnitt illustrera hur det kan se ut i detaljhandeln.

”Mångfald berikar”<sup>79</sup> Så svarar respondenten på frågan om vad mångfald innebär för organisationen. Det finns inga negativa aspekter av mångfalden, menar respondenten. Företaget har insett att det är en kontinuerlig process, mångfalden finns överallt. Däremot ser vi inte lika tydliga drag gällande just etnisk mångfald då företaget menar att det inte ska vara något påtvingat utan ses som en naturlig process. Vi ställer oss då frågan: är inte

---

<sup>78</sup> Svenska akademins ordlista över det svenska språket (2000)

<sup>79</sup> Intervju med Human Resource Manager på en ledande dagligvarukedja, 2006-05-10.



en snar femtedel av landets befolkning en naturlig process. Naturligt vore att ha en arbetsstyrka som speglar samhället menar vi.

Vi kan härmed identifiera ett mönster i företagets förhållningssätt till etnisk mångfald: de anser att mångfalden är positiv, men det ska inte vara något påtvingat. Därför har företaget inga tydliga mål gällande arbetet med främjandet av etnisk mångfald vilket resulterar i att mångfalden endast finns representerad på lagret, inte på huvudkontoret. Kan det vara så att företaget fastnat i gamla organisatoriska rutiner som i dagens föränderliga samhälle bildar en ond cirkel.

Då vi går vidare kan vi urskönja tydliga antidiskrimineringsdrag inom organisationen. ”*Vi är emot diskriminering.*”<sup>80</sup> Finns det företag som skulle våga påstå något annat i dagens samhälle? Troligtvis inte... Med andra ord skulle man kunna påstå att företaget inte aktivt arbetar med att främja den etniska mångfalden inom organisationen då denna process inte ska vara påtvingad. Det finns däremot en utarbetad mångfaldsplan och vi fick ta del av ett utdrag ur denna som beskriver att man inte ska diskriminera på några grunder, i samma anda som lagstiftningen. Då vi frågade om de hade några uppställda mål med etnisk mångfald nedskrivna i mångfaldsplanen blev vi informerade om att ”*I mångfaldsplanen finns det vissa punkter vi ska uppfylla, men mångfald ska inte vara något krystat. (...) det är så svårt att avgöra om målen...rekrytering sker ju på kompetens*”<sup>81</sup>. Vi ställer oss, med detta resonemang i tanken, frågan vad som egentligen är meningen med mångfaldsplaner om de bara är nedskrivna dokument utan tydliga riktlinjer och mål som kan följas upp?

Genom kvantitativa studier har företaget kommit till insikt om att etnisk mångfald finns representerad inom företaget: på lagerenheten har de över 30 olika nationaliteter som samverkar. På tjänstemannasidan ser mångfaldsbilden dock betydligt glesare ut. Men då företaget inte har några tydliga mål gällande främjandet av etnisk mångfald ser vi inte att denna bild kommer att förändras inom en snar framtid. Skillnader i mångfald mellan olika avdelningar beskriver intervjupersonen genom arbetsökandes karaktärer. ”*Mångfald söker sig inte huvudkontoret, däremot så söker de sig till lagret. Det är ju*

---

<sup>80</sup> Intervju med Human Resource Manager på en ledande dagligvarukedja, 2006-05-10.

<sup>81</sup> ibid

*svårt att skapa mångfald om man inte har något att ta ifrån*<sup>82</sup>. Vi blir något konfunderade över detta svar. Är mångfalden tillräckligt kompetent för att arbeta på lager, men inte på tjänstemannanivå?

För att skapa en mångfaldig arbetskraft inom företaget bör mångfaldsperspektivet beaktas som utgångspunkt istället för antidiskrimineringsperspektivet som endast uppfyller lagens minimikrav. Avslutningsvis vill vi ställa frågan: Vad göra då mångfalden inte söker sig till företaget? Bör företag istället se över rådande processer för att finna roten till problemet och aktivt söka efter mångfald då detta berikar organisationen och kan bidra till effektivare helhetslösningar samtidigt som man på detta sätt framställs som socialt ansvarstagande företag och speglar samhället?

Företaget för vår fallstudie har, som vi definierade ovan, uppenbara problem gällande arbetet med etnisk mångfald. Vi menar att för att kunna utnyttja fördelar med etnisk mångfald på arbetsplatsen och framstå som ansvarstagande bör svenska detaljhandelsföretag skapa ett medvetande i organisationer. Vi har avgränsat fyra kritiska steg som företagen bör beakta i arbetet med etnisk mångfald. Dessa är ämnet för följande kapitel.

---

<sup>82</sup> Intervju med Human Resource Manager på en ledande dagligvarukedja, 2006-05-10.

## 5. Etnisk mångfald inom detaljbranschen

---

Detta kapitel kommer att studera etniskmångfald inom detaljbranschen. Kapitlet inleds med en initierande avsnitt där behovet av etnisk mångfald identifieras med hjälp av humankapital. Detta avsnitt leder oss vidare till tre huvudfält som vi betraktar som avgörande i samband med etnisk mångfald inom detaljhandeln, nämligen rekrytering, ledarskap samt kundmöte. Vart och ett av dessa avsnitt avslutas med en illustration från vår fallstudie i en ledande dagligvarukedja.

---

### 5.1 Vad är humankapital?

I detta avsnitt studerar vi humankapitalets sammansättning genom att först presentera dess innebörd för att vidare studera hur humankapitalet är sammansatt inom detaljhandeln med etnisk mångfald som utgångspunkt. Det finns flera definitioner av humankapitalet och vilka som utgör det inom en organisation. De flesta forskare är dock överens om att definitionen av humankapitalet är kopplad till individen samt dennes kunskaper/kompetenser och förmågor<sup>83</sup>. Humankapitalet består dessutom av företagets värderingar, kultur samt kompetensutveckling. Vi kommer i denna studie att diskutera humankapitalet isolerat från dess sammanhang eftersom vi här fokuserar på detaljhandeln som kännetecknas av tjänstemötet mellan människor. Dock vill vi poängtera att det i samband med humankapitalet även kan lyftas fram övriga aspekter av en organisations sammansättning: Det intellektuella kapitalet utgörs av humankapital och strukturkapital. Humankapital består i sin tur av kunskap, kompetens och färdigheter som besitts av individer inom organisationen. Strukturkapitalet består å andra sidan av komplexa organisatoriska infrastrukturer som möjliggör nyttjandet av humankapitalet på ett effektivt sätt för att följaktligen omvandla det till en ekonomisk fördel.<sup>84</sup>

Det råder skilda meningar om vilka personer inom en organisation det är som utgör humankapitalet. Forskarvärlden har uppmärksammat två olika utgångspunkter för att lokalisera humankapitalet inom organisationer. Det första synsättet poängterar att humankapitalet återfinns i samtliga medarbetare, medan det andra synsättet menar att humankapitalet endast återfinns i vissa enskilda individer som är aktiva i företagets affärsidé och bidrar till organisationens förädlingsvärde, så kallade professionella

---

<sup>83</sup>Statistiska centralbyrån (SCB), Pressinformation 2003-10-07 Nr 2003:260

<sup>84</sup>Edvinsson, L. & Sullivan, P., (1996); Joia, L. A. (2000); Stewart, T., (1999)

medarbetare. Denna andra grupp har även genomgått en lång interutbildning och kunskaperna som besitts av individer är knutna till företaget varför de anses vara obytbara. Detta är dock inte fallet med frontlinjepersonalen, som kännetecknas av en hög personalomsättning och relativt enkla arbetsuppgifter.

Vi menar dock att även denna grupp bör omfattas av humankapitalet inom detaljhandeln då branschen kännetecknas av en tät kundkontakt på golvet. Det är just frontlinjepersonalen som inom detaljhandeln som är kritisk vid själva kundmötet och har möjlighet att påverka såväl omsättning som kundlojalitet och kundnöjdhet. Såväl kundernas som samhällets sammansättning bör speglas inom organisationen för att denna ska kunna bli så effektiv som möjligt. Ett steg i denna riktning är främjandet av etnisk mångfald inom organisationen. Som vi tidigare påpekat har invandrare och personer av utländsk härkomst ett försprång när det gäller att variera utbud efter etnisk konsumtion och kulturella mönster. Företagen bör därför få upp ögonen för att frontpersonalen är av kritisk art för organisationens framgång i vår föränderliga värld. Att inte utnyttja en individs kunskaper och erfarenheter fullt ut är inget annat än slöseri med resurser. Detta är knappast någon medveten strategi hos ledare och chefer utan snarare ett bevis på att de anställdas potential inte används fullt ut eller att de inte insett marknadens behov och/eller utbud på tillgänglig kompetens.

Med detta resonemang vill vi inleda efterföljande avsnitt som behandlar tre kritiska områden som företag stöter på vid arbetet med främjandet av etnisk mångfald. Ett första steg är att inse vikten av humankapitalet inom organisationen för att därmed kunna rekrytera medarbetare som uppfyller kraven på humankapitalet. Vidare skall detta mångfaldiga humankapital ledas och i vissa avseenden bör kommunikationsvägar ses över för att skapa utrymme för kreativ problemlösning. När detta faller på sin plats är det dags för humankapitalet, medarbetarna, att ge sig ut på golvet för att tillfredsställa kundernas behov, vilka i sin tur tillfredsställer företagets krav på ekonomisk vinst. Processen är dock inte lika smärtfri som beskrivet här ovan varför vi i efterföljande avsnitt mer ingående kommer att beskriva problematiken med rekryteringsprocessen, ledning av etnisk mångfald samt kundmötets problemkomplex.

## 5.2 Rekrytering

I detta avsnitt vill vi belysa rekryteringsprocessen och hur den inverkar på arbetet med etnisk mångfald. Rekryteringsmodeller tas upp och diskuteras ur olika synvinklar, såväl positiva som negativa.

En del arbetsgivare strävar idag efter att uppnå multikulturalism inom företagen och de flesta vill även utveckla ickediskriminerande rekryteringsprocesser<sup>85</sup>. Men även om idealet och målet är av positiv karaktär innebär inte detta att förutsättningarna och verktygen som används leder till måluppfyllelse.

Det är idag tydligt att organisationers framtid ligger i välfungerande rekryteringsarbeten eftersom det är individer och grupper av individer som gör organisationer till vad de är<sup>86</sup>. Företagen har en viss tendens att välja så kallade säkra kort vid rekryteringen vilket innebär att rekryteraren väljer en blivande medarbetare som förefaller passa bra till arbetet och kännas säker. De säkra korten beskrivs som personer med väldokumenterad kompetens som rekryteraren tror sig kunna relatera till. Med tanke på den rådande normen i samhället brukar de säkra korten utgöras av personer av svensk härkomst. Därmed reduceras osäkerheten gällande språksvårigheter, kulturella barriärer och kompetens.<sup>87</sup> Faktorer som social bakgrund, rådande normer och överrensstämmelse med övriga medarbetare är av kritisk art för rekryteringsprocessen<sup>88</sup>.

Arbetsökandets förlopp och kanaler har en direkt inverkan på sannolikheten av att få ett arbete, att alla har samma möjligheter att få den eftersträvade anställningen är en osann uppfattning. Invandrare brukar betecknas som en homogen grupp i resonemang av detta slag, men det finns även skillnader olika etniska grupper emellan. . Det har gjorts flera studier som påvisar att utomeuropeiska invandrare har svårare att få jobb än europeiska. Att utomeuropeiska invandrare ska behöva anstränga sig mer än övriga etniska minoriteter och infödda svenskar för att få ett arbete är skrämmande och en diskrimineringsfaktor i allra högsta grad<sup>89</sup>.

---

<sup>85</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 101

<sup>86</sup> Flaa et.al (1998)

<sup>87</sup> Ahlstrand, S & Hjern, M (2005)

<sup>88</sup> Wahl, A et.al (2001) s 105; Lappalainen, P., Lundgren, M (2004); Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 115

<sup>89</sup> Segendorff, Olli (2005)

Inom forskarvärlden diskuteras vikten av heterogenitet inom organisationer. Heterogenitet är att föredra inom organisationer där kreativitet och problemlösande är nödvändigt för att skapa konkurrensfördelar samt driva verksamheten.<sup>90</sup> Därmed är det av stor vikt att ha olika typer av medarbetare inom olika befattningar och även anställda med invandrabakgrund. Anledningen till detta ligger i att ju större mångfald inom gruppen, desto större kreativitetsförmåga. Detta resonemang kräver dock att en välfungerande kommunikation och teamkänsla existerar inom befattningar som syftar till att lösa problem<sup>91</sup>.

### 5.2.1 Internrekrytering

Rekrytering till organisationer kan ske både internt och externt. När man talar om rekrytering till högre befattningar brukar detta främst ske internt, det vill säga genom att befintliga medarbetare på företaget ges möjlighet till annan befattning. Problemet med denna rekryteringsform ligger i att den främst gynnar människor inom samma sociala krets<sup>92</sup>. Vi vill även betona problem med internrekrytering i samband med det så kallade glastaket som visar på att det finns en osynlig barriär som ej går att klättra genom för att komma vidare i hierarkin. Detta fenomen har studerats i synnerhet utifrån genusperspektivet men kan även anpassas till diskussionen om etnisk mångfald. I den mansdominerade hierarkin som råder inom de flesta organisationer på tjänstemannanivå kan kvinnor osynliggöras och isoleras<sup>93</sup>. Detta finner vi även vara fallet för invandrare och personer av utländsk härkomst.

Som vi sett genom vår illustration har vårt fallstudieföretag en stor mångfald på lagret, men inte på tjänstemannanivå. Detta faktum kan, med glastaksresonemanget i tankarna, generaliseras till att även gälla andra minoriteter. Det är med andra ord svårt för invandrare att klättra uppåt inom organisationen trots att internrekryteringsperspektivet tillämpas, på grund av flera kända anledningar. Vi vet att invandrare finns representerade inom de flesta organisationer idag i en väldigt blygsam skara, och det finns förklaringar till detta. Liksom kvinnor befinner sig invandrare i avvikarposition vilket ger upphov till olika strukturella effekter. En av dessa, synlighet, innebär att invandrarnas prestationer i en etniskt svensk arbetsmiljö uppmärksammas mer än övriga medarbetares prestationer

---

<sup>90</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 107

<sup>91</sup> Ahlthorp, B (2002) s 96f

<sup>92</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 118

<sup>93</sup> Wahl, et.al (2001) s 103

på grund av anledningen att de är i minoritet. Invandrarnas prestationer ses då som symboliska för vad gruppen invandrare kan prestera vilket sätter en större press på medarbetaren som bedöms som undantag; om alla invandrare hade varit lika kompetenta skulle arbetsammansättningen inom organisationen sett annorlunda ut. Invandraren kan då inta rollen som gatekeeper vilket innebär att den enskilda invandrarens inträde till en högre befattning inte kommer att följas av andra invandrare. Omgivningen, och ofta personen i fråga själv som är i minoritet, menar att denna personen har getts ett förtroende och släppts in i organisationen, trots att detta avviker från normen. Därmed visar denne tacksamhet och lojalitet, genom att inte släppa in likasinnade då detta skulle mötas med skepticism.<sup>94</sup>

För att undvika att ovanstående scenario uppstår inom organisationen bör denna präglas av öppenhet och förståelse för mångfalden på alla plan. Det är en ledares uppgift att se till att detta efterföljs.

### **5.2.2 Externrekrytering**

Den externa rekryteringen medför en större urvalsgrupp och ökar därmed möjligheten till anställning av kompetent personal. Urvalsgruppen blir större eftersom företaget vänder sig till människor som inte nödvändigtvis redan är anställda på företaget. Företaget annonserar<sup>95</sup> ut att de söker personal i olika medier så som tidningar, hemsidor och rekryteringsfirmor. Ett problem med annonsutformningen är att flertalet svenska utbildningar inte finns i andra länder, till exempel läkarsekreterare. Genom att söka personal med den utbildningen exkluderas invandrare från länder där denna renodlade utbildning inte existerar, men yrket finns där likväl. Detta problem hade kunnat förhindras om man från företagets sida hade beskrivit arbetsuppgifterna tydligare än att fokusera på en specifik utbildning. De flesta företag föredrar dock att anställa internt eftersom man i detta fall vet vilken personal man får samtidigt som introduktionen till organisationskulturen undviks.

Vid rekrytering spelar anpassning till företagets kultur en stor roll och anställning av homogena grupper av personer blir här aktuellt även om avsikten är att skapa en

---

<sup>94</sup> ibid s 103ff

<sup>95</sup> Roth, A-K (2004) s 143

heterogen organisation<sup>96</sup>. Anställning av likartade personer blir aktuell eftersom man utgår från att anpassa nyanställda till rådande företagskultur<sup>97</sup>. Paradoxen här ligger i att en välfungerande företagskultur förutsätter en viss nivå av homogenitet, att de anställda rättar sig efter normer och har liknande värderingar, samtidigt som mångfald och heterogenitet eftersträvas för att främja kreativiteten<sup>98</sup> som i sin tur leder till effektivitet. Monokulturella, homogena organisationer beskrivs med starka ord av Broomé :”(...) *en form av etnisk rensning av arbetsstyrkan*”.<sup>99</sup> Den svenska organisationskulturen är med störst sannolikhet utformad av etniska svenskar vilket medför att invandrare troligtvis inte kommer att passa in.

Det finns även de företag som använder sig av headhunters och personliga kontakter vid rekrytering, i synnerhet till ledande positioner. När det gäller personliga kontakter tillfrågas anställda på företagen såvida de känner personer de finner vara lämpliga inför lediga tjänster<sup>100</sup>. Därmed spelar sociala nätverk en stor roll vid denna form av rekrytering och invandrare tenderar att hamna utanför systemet då de oftast inte ingår i detta<sup>101</sup>. Genom headhunting<sup>102</sup> erbjuds anställda vid andra företag bland annat bättre arbetsmöjligheter och högre löner för att de ska lämna sin nuvarande anställning för en ny. Eftersom det inte finns många invandrare som har fått möjligheten att visa vad de kan åstadkomma på grund av en rad olika faktorer blir det även svårt för invandrare att väljas ut av headhunters.

### 5.2.3 Urvalsmodeller

De två vanligaste rekryteringsmodellerna som användas vid rekrytering är den traditionella urvalsmodellen, vilken bygger på arbetspsykologiska tester, och den sociala modellen som i första hand baseras på intervjuer<sup>103</sup>.

Den traditionella urvalsmodellen bygger främst på psykometriska tester som avser att mäta attribut som intelligens, motivation, attityder och stresstålighet. Eftersom denna

---

<sup>96</sup>Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 108 ff; Roth, A-k s 30ff.

<sup>97</sup> Bolman, L & Deal, T (1997) s 169

<sup>98</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 108 ff

<sup>99</sup> Broomé et al i Mlekov., Widell (2003) s 110.

<sup>100</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 101

<sup>101</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 107,

<sup>102</sup> Cappelli, P (2000)

<sup>103</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 98



modell bygger på vetenskapliga tester sägs det att modellen är mer eller mindre objektiv. Men då tester generaliserar i det stora hela är denna modell inte felfri<sup>104</sup>. En nackdel med psykometriska tester är att de är utformade på så sätt att de är tids och kulturbundna vilket leder till indirekt diskriminering av minoriteter då de förutsätter att man som sökande tänker på ett specifikt sätt och har en rad eftersökta värderingar<sup>105</sup>. Även om människan anpassas till en ny kultur påverkas denna av sin bakgrund, historia, värderingar och erfarenheter. Det blir nästintill omöjligt för invandrare som kommit till Sverige under senare delen av sina liv att äga de fixerade normer som efterfrågas i testresultaten. Därmed kommer inte invandrare att besvara många av testerna på det sätt som förväntas. Ännu ett dilemma är att rekryterare inte riktigt vet hur resultaten ska tolkas och därmed kan välja att gå efter det som har fungerat tidigare enligt normerna i rekryterarens kultur<sup>106</sup>. Anställda med annat etniskt ursprung än svenskt har inte en framträdande roll inom tjänstemannapositioner vilket leder till att dessa personer ofta faller bort när rekryteraren utgår från det som tidigare fungerat, det vill säga att anställa svenskar.

Den sociala rekryteringsmodellens mål är att rekrytera medarbetare vars psykosociala behov matchar organisationens normer och värderingar, det vill säga organisationskulturen. I denna modell tar man hänsyn till att det existerar en dynamik vid mötet mellan människor. Fokus ligger således på rekryteringens sociala karaktär; interaktionen med andra människor är viktigare än de individuella egenskaperna.<sup>107</sup> Personkemi liksom personlighet har stor inverkan vid anställningsintervjun men är lösa kriterier som lämnar utrymme för indirekt samt systematisk uteslutning av vissa grupper på arbetsplatsen. Vid intervjuer tenderar intervjuaren att söka efter kandidater som de kan relatera till. Det handlar dock inte om att ha bättre eller sämre personlighetsdrag utan om att vara lik intervjuaren. Flera invandrare har svårare att uttrycka sig i en svensk miljö och på grund av tillhörandet till en annan kultur har en annan form av kommunikationssätt och uttryck än svenskar. Detta innebär att missförstånd kan inträffa mellan intervjuaren och respondenten med större sannolikhet än mellan två personer med samma bakgrund.<sup>108</sup> Intervjuaren bör därmed ta hänsyn till kulturskillnader mellan sig

---

<sup>104</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 104ff

<sup>105</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 124

<sup>106</sup> Bogaert, S & Vloeberghs, (2005)

<sup>107</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 103ff

<sup>108</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 115, 124

själv och den sökande<sup>109</sup>. Språkskillnader som yttrar sig i olika dialekter och grammatiska svårigheter kan överbyggas om intervjuaren är öppensinnad och fokuserar på sökandens kompetenser och meriter snarare än på kultur och bakgrund. Att se skillnaderna i bakgrunden som något positivt snarare än negativt är även ett sätt genom vilket företagen kan gardera sig mot homogen rekrytering och därmed ge invandrare en möjlighet att ingå i organisationen. Under anställningsintervjuer kan följande effekter uppstå: kontrasteffekten (när en intervjuperson jämförs med en annan), rosenthaleffekten (självuppfyllande profetia: en persons förväntningar på en annan kan prägla beteendet positivt eller negativt sätt), mildhetseffekten man blundar för svaga sidor för att kandidaten har andra starka)<sup>110</sup>.

Faktum är att ingen av de ovan nämnda rekryteringsmodellerna, traditionella och sociala, förekommer i renodlad form. Vid rekrytering till högre befattningar varvas de två sätten så att respondenten genomgår flertalet intervjuer och tester.

#### **5.2.4 Rekrytering och invandrare**

Invandrare ligger utanför rekryteringssystemet på grund av flera tidigare nämnda anledningar, vi finner dock att detta kan utvecklas vidare med hjälp av genusteorier. Relationen mellan kvinnor och män skiljer sig från relationen mellan svenskar och invandrare, men det finns en rad teoretiska likheter som vi finner kan förklara invandrarnas situation på arbetsmarknaden, framförallt gällande högre befattningar.

Invandrare, liksom kvinnor, passar inte in i den existerande normen av hur en ledare ska vara<sup>111</sup> då normen för dagens ledare är svenska män. Det finns undantag, men inte i tillräckligt stor utsträckning. Vid rekrytering tenderar rekryteraren att söka efter kandidater som kommer att ta liknande beslut som de själva hade gjort<sup>112</sup>. Invandrare ses som en annan social grupp och det är därmed svårt för rekryteraren att referera till denna eftersom de uppfattas vara annorlunda. Normen inom samhället är trots allt mannen, inte kvinnan eller invandraren, och kompetens brukar därmed förknippas med män<sup>113</sup>. Problemet häri ligger inte enbart i att invandrare praktiskt taget gallras bort utan att

---

<sup>109</sup> Roth, A-K (2004) 147.

<sup>110</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s 106ff

<sup>111</sup> Wahl, et.al (2001) s 105ff

<sup>112</sup> Roth A-K (2002) s 147

<sup>113</sup> Roth A-k (2002), s. 22

ledningsgrupper och organisationer blir formade av alltför likartade människor. Vi menar att företag kan kringgå problemet med att rekrytera homogena grupper av människor genom att förlägga rekryteringen till bemanningsföretag. Den kritiska faktorn ligger i att förmedla vilka kompetenser som krävs för en anställning och poängtera att företaget är öppensinnat inställt till mångfald.

### **5.2.5 Summering**

Som vi tidigare konstaterat så förekommer diskriminering av invandrare och personer med invandrabakgrund då rekryterare ofta har en benägenhet att föredra säkra kort i urvalsprocessen trots att heterogenitet bland medarbetarna förespråkas för skapandet av en effektivare organisation. Invandrare räknas inte in i denna kategori som utgörs av de säkra korten då osäkerhet kan uppstå gällande språksvårigheter, kulturella skillnader och osäker kompetens.

Själva rekryteringsprocessen kan ske både internt och externt. Båda tillvägagångssätt kan resultera i diskriminering av invandrare. Internt hindras invandrarna till avancemang inom företaget av det så kallade glastaket och vid den externa rekryteringsprocessen missgynnas de då de vanligtvis inte ingår i de informella nätverk som förutsätter rätt social bakgrund. Även vid användandet av bemanningsföretag missgynnas invandrare av samma anledning.

Urvalsmodellerna och utfallet av intervjuer påverkas av flera anledningar, bland annat så tenderar rekryteraren att anställa personer som de själva kan relatera till och som hade tagit liknande beslut som de själva hade gjort. Sociala faktorer, personkemi och gemensamma värderingar sägs här vara av stor vikt, något som inte direkt gynnar invandrare. Det finns flera intervju effekter som kan uppstå på grund av ovan nämnda faktorer. Bland dessa kan rosenthaleffekten, mildhetseffekten och kontrasteffekten nämnas. För att minimera dessa effekter bör rekryteraren vara medveten om att de finns och försöka inta en så subjektiv inställning som möjligt gentemot intervjupersonen.

### 5.2.6 Rekrytering inom den svenska detaljhandeln - illustration

Den svenska detaljhandeln är emot diskriminering, om man får tro vår intervjuperson. Rekrytering av personal sker med kompetens som enda kriterium. ”Vi tittar inte på hur gammal personen är, om det är man eller kvinna, om han eller hon har annan nationalitet utan vi tittar på kompetensen, kunskaper och erfarenheter.”<sup>114</sup> Samtidigt säger respondenten att det är viktigt att få in unga i organisationen för att säkra 40-talisternas kunskaper. Kan detta vara diskriminering på grund av ålder eller är det ett krav för att säkerställa organisationens överlevnad? Som vi ser är gränsen för diskriminering en aning otydlig i detta sammanhang. Mångfalden är dock inget mål i sig för företaget: ”När vi rekryterar söker vi kompetens för det jobbet. Sen om det skapar mångfald eller ej är svårt för oss att avgöra.”<sup>115</sup>

Företaget använder sig främst av den interna rekryteringsmodellen då de gärna vill anställa personer med butiksvana och kännedom om de processer och värderingar som råder inom organisationen. Genom tidigare resonemang har vi kommit fram till att invandrare diskrimineras vid denna process. Enligt Human Resource managern finns det ungefär 30 olika nationaliteter sysselsatta på lagret på det intervjuade företaget. Hur tillåts de 30 olika nationaliteterna från lagret att avancera till tjänstemannapositioner inom organisationen? Troligtvis gör de inte detta då de hindras av glastaket och inom företaget rådande normer, som inte är av mångfaldig karaktär bortsett från lagrenheten. Det finns ännu en anledning till att rekrytering främst sker genom interna medel som bottnar i de svenska fackföreningarnas styrka. Då nästan alla svenska organisationer har avtal med facket har denna instans även synpunkter på hur rekryteringsprocessen bör gå till för att främja deras medlemmar.

Om ingen lämplig kandidat finnes bland organisationens anställda söker sig företaget utåt och tillämpar den externa rekryteringsmodellen som medför annonsering och anlitan av rekryteringsfirmor. ”Kommer man riktigt högt upp, då ser vi oftast om det finns en lämplig kandidat, någon som vi kan tänka oss hade passat”<sup>116</sup>. Detta citat styrker resonemanget om att invandrare hamnar utanför rekryteringsprocessen då de oftast inte ingår i de sociala nätverk som sökandet efter lämplig personal sker bland. De utesluts även

---

<sup>114</sup> Intervju med Human Resource Manager (HR) på en ledande dagligvarukedja, 2006-05-10.

<sup>115</sup> Intervju med Human Resource manager på en ledande dagligvarukedja, 2006-05-10.

<sup>116</sup> Intervju med Human Resource manager på en ledande dagligvarukedja, 2006-05-10.

ur professionella nätverk då de redan från början är underrepresenterade inom högre befattningar.

Såväl den sociala som den traditionella urvalsmodellen tillämpas på företaget vid rekrytering till tjänstemannapositioner. Intervju är ett första steg som efterföljs av personliga tester om personen verkar lämplig. Social kompetens är här ett nyckelord. Genom tendensen att satsa på de säkra korten kan slutsatsen dras att det inte är många invandrare som kommer vidare i urvalsprocessen för att ta testet. Ett påstående som till viss del legitimeras av företagets brist på mångfald inom huvudkontoret.

För att sammanfatta företagets rekryteringsprocess kan vi konstatera att problem förekommer inom organisationen. Diskriminerande rekryteringsprocesser styrks av bristen på mångfald inom företaget, vilket i sin tur kan vara en effekt av bristen på uttalade mål inom området etnisk mångfald. Det är dock inte rekryteringsprocesserna i sig som är diskriminerande, det är människorna bakom dem. Vi menar dock inte att rekryterarna medvetet diskriminerar, men att de ofta följer invanda mönster för att detta har fungerat tidigare. Det är ledarens uppgift att initiera rättvisa rekryteringsprocesser, bland flera andra ansvarsområden som vi kommer att diskutera under nästa avsnitt.

### **5.3 Ledarskap**

Detta kapitel behandlar ledarskapets roll i samband med främjandet av etnisk mångfald inom detaljhandeln. Kommunikation, team samt motivation är centrala ledarskapsaspekter som tas upp.

Etnisk mångfald på arbetsplatsen måste, om det ska fungera, hanteras på rätt sätt. Rätt sätt i detta sammanhang innebär att arbetet med främjandet av etnisk mångfald ska vara en naturlig del av organisationen och byggas in i strategin, vilket kräver ledningens och chefernas stöd och engagemang. Det betonas att etnisk mångfald i en organisation, även om den inte är avsiktligt planerad, fordrar utveckling av ett förnyat ledarskap och en övertygelse i ledningen om att mångfald är en produktiv tillgång, ett budskap som ska överföras till hela organisationen.<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup>Integrationsverket, Från fåfald till mångfald, (2002); Mlekov, K., Widell, G. (2003) s 64,150,170; Fägerlind, G. (2004) s 25,39ff; Fägerlind, G. & Wener, I-L. (2001) s 9.

### 5.3.1 Olika arbetssätt med etnisk mångfald

Organisationer kan kategoriseras efter hur de möter etnisk mångfald och kulturella skillnader bland medarbetare då olika motiv frambringar olika arbetssätt.<sup>118</sup> Bogaert och Vloeberghs, som analyserar etnisk mångfald ur ett ekonomiskt perspektiv, har identifierat fyra tillvägagångssätt genom vilka företag möter den etniska mångfalden: deficit approach, discriminatory approach, culturalization samt individualization. I det första tillvägagångssättet, deficit approach, antar organisationen att grupper med annan etnisk bakgrund saknar vissa kompetenser som krävs på arbetsplatsen. Hur kulturen på en arbetsplats i Sverige fungerar kan vara en av dem. Personer anställs på grund av andra kompetenser och färdigheter men kräver träning på arbetsplatsen och coaching eller mentoring för att kunna bidra till arbetsgruppen. Discriminatory approach däremot bygger på att organisationer vill eliminera diskriminering och förutfattade meningar på arbetsplatsen. Ledningen arbetar aktivt med rekrytering och vill öka förståelsen för olik tänkande. Båda dessa tillvägagångssätt, deficit och discriminatory approach, är typiska inom det svenska arbetslivet<sup>119</sup> och introduceras ofta på arbetsplatser främst på grund av att företagen känner sig förpliktade att hantera etnisk mångfald; på grund av gällande lagar eller samhällsdebatt. Bogaert och Vloeberghs menar dock att de egentliga fördelarna med mångfald, nämligen ekonomisk vinst, inte kommer upp till ytan genom användning av dessa två tillvägagångssätt. Istället förespråkar de en organisationskultur som stimulerar till en kreativ miljö där man som team arbetar för att öka företagets effektivitet. Författarna kallar dessa tillvägagångssätt för culturalization respektive individualisation<sup>120</sup>

Culturalization grundar sig i att anställda med olika kulturella bakgrunder har olika inställningar och uppfattningar och beter sig annorlunda i vissa arbetsrelaterade situationer. Kulturella skillnader på arbetsplatser leder oundvikligen till konflikter men kan med rätt ledarskap ombildas till givande interaktioner. Interkulturell kommunikationsträning på arbetsplatser krävs för att uppnå den önskvärda situationen där positiva delar av allas kulturer eller subkulturer kan kombineras för att skapa positiva ekonomiska resultat. Denna sorts träning hjälper medarbetare att inse att deras värderingar, vanor och beteende endast är kulturella attribut samtidigt som de lär sig om

---

<sup>118</sup> Vloeberghs, D., Bogaert, S. (2005)

<sup>119</sup> Mlekov, K. & Widell, G. (2003)

<sup>120</sup> Vloeberghs, D., Bogaert, S., (2005)

andras kulturella bakgrunder. Då medarbetarna inser att skillnader existerar på arbetsplatsen kan de prata om dem och på så sätt minska missförstånd och konflikter. Detta tillvägagångssätt förutsätter att cheferna skapar utrymme för dialog och effektiv problemlösning inom företagets olika avdelningar och butiker. Anställda med annan etnisk bakgrund kan på så sätt dela med sig av sina kunskaper och anpassa såväl tjänsteutförandet som produkter för att attrahera och bibehålla såväl den etniska som livsstilskonsumerten.

Sista perspektivet, individualization, förespråkar också mångfald som en källa till innovation och konkurrensfördelar. Dock fokuserar inte detta tillvägagångssätt på kulturella skillnader utan på skillnader individer emellan. Om etnisk mångfald på arbetsplatsen ska kunna fungera och skapa fördelar bör ledningen se till att medarbetare uppmärksammas utifrån sin individuella situation för att skapa trivsel på arbetsplatsen, alstra motivation och bygga lojalitet gentemot företaget. Praktiska exempel på detta tillvägagångssätt är att ha flexibla arbetstider, deltidsarbete på alla nivåer och hjälpa de anställda att balansera familjelivet med arbetet. Därutöver bör särskilda talanger och kunskapsexpertis hos enskilda medarbetare uppmärksammas och utvecklas genom vidareutbildning. Detta tillvägagångssätt vilar på grundföreställningar om alla människors lika värde; organisationen värdesätter medarbetare utifrån den kompetens de besitter och frånkommer på så sätt kategorisering av medarbetare. Omvärldens förändringar kommer i allt större utsträckning att tvinga ledare att i sin planering även innefatta strategisk planering utifrån medarbetarnas totala livssituation<sup>121</sup>. Vi ser samma tankesätt hos en av Willis butikschefer som strategiskt arbetar med etnisk mångfald<sup>122</sup>. Han menar på att det är viktigt att respektera medarbetarnas liv utanför arbetet och vara lyhörd för deras önskemål. Då skapas bra förutsättningar för samarbetet på arbetsplatsen som leder till nöjda medarbetare och på så sätt även kunder. Vi ser dock svårigheter med att genomföra detta perspektiv praktiskt, främst med tanke på att den svenska detaljhanden består av flera stora kedjor med hundratals anställda vilket försvårar individanpassningen avsevärt.

Oavsett vilket tillvägagångssätt företag använder sig av finns det en rad karaktäristika som utmärker en effektiv ledare i mångfaldssammanhang. Att leda mångfald innebär,

---

<sup>121</sup> Ahltop, B. (2002) s 214.

<sup>122</sup> Så blir du bättre ledare i butik, (2005) s 88-91

enligt Birgitta Ahlthorp, att vara flexibel i sina krav och sin framförhållning gällande planeringen av hela verksamheten<sup>123</sup>. Hon har identifierat tre chefsroller en ledare bör besitta som är kritiska för en framgångsrik organisation vilka vi utvecklar under nästa avsnitt.

### **5.3.2 Framgångsrik ledning av etnisk mångfald**

Mångfaldsarbetet är ytterst en ledningsfråga varför vi här problematiserar ledarens roll utifrån Birgitta Ahlthorps idealchefsroller som yttras i visionären, teambyggaren och föredömet.

Som visionär ska en chef kunna planera långt in i framtiden, sätta upp mål och förmedla dem till sina anställda. Långsiktiga visioner och mål används sedan som en styrka och inspirationskälla för att klara av kortsiktiga steg och vardagsrutiner<sup>124</sup>. Vid arbetet med etnisk mångfald inom svenska företag ingår även mångfaldsplanen i de långsiktiga målen och visioner.

Ledaren som teambyggare behövs då organisationer idag bygger på flexibilitet och snabba förändringar vilket kräver ett ledarskap med sinne för effektivt teamskapande. Teambyggaren känner till de olika medarbetarnas kompetenser och deras starka respektive svaga sidor.<sup>125</sup> Främjandet av etnisk mångfald yttras sig genom denna ledarskapskompetens i effektivt sammansatta mångfaldiga grupper som skapar utrymme för kunskapsutbyte. Detta bidrar även till att tjänstemötet i högre grad kan tillgodose kundernas behov då personalen berikas av det interna kulturutbytet.

Den sista cheffrollen, föredömet, syftar på att en ledare ska föregå med goda exempel i frågor av etiskt och moraliskt slag vilket kan kopplas till skapandet av det goda företaget. Personlig integritet samt autenticitet är egenskaper av stor vikt som chefen bör besitta för att medarbetarna ska följa dennes mål och visioner. Medarbetare tenderar att göra som chefen gör, inte som han säger<sup>126</sup>. Därmed är det av stor vikt att chefen lever som hon/han lär. Vi menar att det i arbetet med etnisk mångfald är en väsentlig egenskap för

---

<sup>123</sup> Ahlthorp, B. (2002) s 213.

<sup>124</sup> Ibid s 21

<sup>125</sup> Ahlthorp, B. (2002) s 24, 184

<sup>126</sup> Ibid s 24, 186.



att kunna implementera en företagskultur som ser mångfalden som en naturlig del inom organisationens alla hierarkiska nivåer.

För att uppnå framgång med mångfaldsarbetet bör en ledare besitta alla ovan nämnda egenskaper som yttras i de tre chefsrollerna. Ett praktiskt exempel på detta finner vi genom Integrationsverkets rapport Från fåfald till mångfald som behandlar ledarens roll vid arbetet med etnisk mångfald inom organisationer som visat sig framgångsrika inom detta område.<sup>127</sup> Rapporten baseras på utförda djupintervjuer av såväl chefer som övriga medarbetare inom framgångsrika företag som aktivt arbetar med främjandet av etniskt mångfald.

Chefernas svar var entydigt - etnisk mångfald är positivt på arbetsplatsen. Ibland kan det dock krävas extra insatser för att uppnå de fördelar mångfaldsarbetet medför. Fördelarna, menade både de anställda och cheferna, ligger i att medarbetarna lär sig att uppnå uppställda mål genom olika tillvägagångssätt. På så sätt kan medarbetarnas olikheter leda till effektiva problemlösningar som sedan sprids genom hela organisationen. Teambyggaren som chef har ett stort ansvar i denna process genom skapandet av effektiva mångfaldiga arbetsgrupper som präglas av informationsutbyte och effektiv problemlösning.

I intervjuerna med representanter för organisationerna framgår det även att cheferna är klara och tydliga i sin kommunikation samt tillgängliga för medarbetarna. Detta är, enligt medarbetarna, avgörande faktorer för att personer med olika etniska bakgrunder ska komma fram till effektiva problemlösningar. Det kan dock uppstå kommunikationsproblem på grund av olika etniska och kulturella bakgrunder. För att undvika missförstånd krävs det att ledaren är öppensinnad och orädd för det okända – endast då kan förståelse skapas för andras olik tänkande och kommunikationen anpassas därefter. Det är även viktigt att få medarbetarna att engagera sig och få igång samtal, menade 80 procent av tillfrågade chefer och mellanchefer. På så vis kan missuppfattningar undvikas samtidigt som det blir möjligt att ta tillvara på de anställdas

---

<sup>127</sup>Organisationer som valdes till integrationsverkets rapport var tvungna att uppfylla följande kriterier: anställda, såväl chefer som medarbetare måste representera stor spridning vad gäller ålder, kön, utbildningsnivå och etnisk bakgrund. Verksamheten måste uppfylla företagsledningens eller ägarnas krav på resultat och vinst samt att människor trivs på arbetsplatsen. Från 300 organisationer valdes slutligen tio bäst lämpade enligt kriterierna.

idéer som bidrar till företagets utveckling. Kommunikationen är den centrala aspekten av ett framgångsrikt ledarskap; utan en välfungerande kommunikation kan de tre chefsrollerna inte samspela och uppnå sin fulla kapacitet. Det är med andra ord viktigt att föregå med gott exempel och vara tillgänglig för medarbetarna, kommunicera ut visionen för att ena medarbetarna så att de arbetar mot uppställda mål samt skapa effektiva mångfaldiga arbetsgrupper som genererar kreativitet. Kommunikation är nyckeln till framgångsrikt ledarskap och därmed framgångsrika företag<sup>128</sup>.

### 5.3.3 Kommunikation

Kommunikationsproblem kan uppstå på grund av flera anledningar. Otydlighet, missförstånd och brutna kommunikationskanaler uppstår på de flesta arbetsplatser på grund av individers olika verklighetsuppfattningar<sup>129</sup>. Olika kulturella och etniska bakgrunder kan försvåra kommunikationsprocessen avsevärt varför det är viktigt för en ledare att vara uppmärksam på de grundläggande värderingar som utmärker individen och på så sätt undvika onödiga kommunikationsproblem.

Personer som är uppvuxna i samma land med liknande sociala förhållanden, som talar samma språk och där ålder, kön, etnicitet och yrke överensstämmer har förmodligen till stor del överensstämmande mentala kartor och referensramar. Olika sociala grupper utvecklar olika föreställningar av världen och verkligheten, människor agerar och arbetar utifrån olika referensramar.<sup>130</sup> Följaktligen kan kommunikationen på alla arbetsplatser försvåras av att alla individer har olika mentala kartor och referensramar. Svårigheter kan således uppstå på arbetsplatser med såväl homogen som heterogen etnicitet. Ju större mångfald av individer desto större är risken för missförstånd som grundar sig på medarbetarnas tidigare erfarenheter, kulturella samt sociala bakgrund och traditioner.

Medvetenhet om medarbetarnas olika mentala kartor är i högsta grad viktigt för ledningen och cheferna i en organisation, i synnerhet för organisationer som arbetar med etnisk mångfald. Mentala kartor som är förenliga förenklar kommunikationen individer emellan men då dessa ofta tänker lika bårdar inte detta för kreativitet och effektiv

---

<sup>128</sup> Integrationsverket, Från fåfald till mångfald, (2002)

<sup>129</sup> Mintzberg, M. i Starkey, K. (2002) s. 16

<sup>130</sup> Börjesson, M., (2003) s 47.

problemlösning<sup>131</sup>. Det finnes således en motsägelse i resonemanget med de mentala kartorna. Till viss del ska de anställdas referensramar överrensstämma sinsemellan så att alla har liknande uppfattning om organisationskulturen samt att alla vet vad som förväntas av dem gällande arbetet. Å andra sidan ska de mentala kartorna representera en mångfald för att främja kreativiteten som i sin tur ska leda till ekonomisk vinst för företaget

Gabriella Fägerlind reflekterar över detta problemkomplex och menar att hon i sin forskning stött på många fall där organisationer blivit framgångsrika tack vare mångfalden i arbetsstyrkan. Det är dock svårt att isolera satsningen på mångfalden som en succéfaktor för organisationen. Belägg för framgång tack vare mångfald kan hämtas ur amerikanska studier av ledningsgrupper i banker samt studentgrupper. Denna visar på att heterogena grupper är mera innovativa än homogena. Dock kunde homogena grupper lösa uppgifter snabbare och även snabbare bilda funktionella arbetsgrupper. Heterogena grupper löste dock samma uppgifter genomgående bättre.<sup>132</sup> Även Kanter visar på att heterogena arbetsgrupper presterar bättre och innehåller högre kreativitetsförmåga än homogena grupper, trots att arbetet i början kan te sig trögt<sup>133</sup>

För att möjliggöra en smidig kommunikation måste alla medarbetare ha en gemensam referensram gällande företagskulturen och det är ledarens uppgift att skapa tolkningsramar åt de anställda. Detta innebär dock inte att individernas mentala kartor försvagas, istället är det viktigt att explicitgöra dem för att öka lärandet i organisationen. Det krävs med andra ord en mötespunkt där företagsvärderingarna möter alla de olika individers mentala kartor för ett effektivt kunskapsutbyte. Ledarens åtagande blir här att fungera som meningsgivare, så kallad framing.<sup>134</sup>

### **5.3.3.1 Kommunikation och kultur**

Vid skapandet av gemensamma referensramar på arbetsplatsen kan en ledare ta hjälp av Hofstedes kategorisering som beskriver olika kulturers särdrag. Sverige betraktas enligt denna kategorisering som ett individualistiskt<sup>135</sup> land vilket innebär att rak och tydlig

---

<sup>131</sup> Mintzberg, H. I, Starkey, K., (2002) s. 16ff

<sup>132</sup> Fägerlind, G., (2001) s 16.

<sup>133</sup> Sverige 2000 Institutet, [www.sverige2000.se](http://www.sverige2000.se), access date 2006-05-05

<sup>134</sup> Heide, M., et.al (2005), s. 162

<sup>135</sup> Usunier, J.- C., (2000), s. 69

kommunikation värderas och otydlighet bedöms med misstänksamhet; individen har den centrala rollen. Kollektivistiska kulturer däremot, som kännetecknar flertalet invandrarkulturer som finns i Sverige så som Mellanöstern, Sydeuropa och Latinamerika, sätter gruppen före individen<sup>136</sup>. Dessa länder kännetecknas även av en implicit kommunikation som lägger större vikt vid att utläsa ickeverbala signaler i en konversation<sup>137</sup>. Sverige är ett typiskt lågkontextland där kommunikationen utmärks av explicita meddelanden<sup>138</sup>. Utmärkande drag för explicit kommunikation är att den är tydlig verbalt: man gör vad man säger, och man menar verkligen det man säger. Ett exempel på explicit budskap är att bokade tider respekteras och efterföljs.

Här ser vi att direkta kommunikationsproblem kan uppstå i det svenska arbetslivet då anställda med utländsk bakgrund kan ha en annan inställning till kommunikation än etniska svenskar. Vi vill dock påpeka att denna uppdelning är generell, trots att den baseras på erkända forskares studier. Då världen förändras allt snabbare och människor förflyttar sig tonas dessa skillnader ner. Det är således vårt samhälle som programmerar oss för hur olika signaler vid kommunikation med andra ska tolkas<sup>139</sup>. Kännedom om dessa olika grovkategoriseringar kan underlätta chefens arbete och förståelse för olika kulturer. Vi har tidigare nämnt att människor har en tendens att anpassa sig till rådande situationer vilket även innebär att individer snabbt anammar den kultur som råder på en arbetsplats. Däremot är kommunikationsformerna desto svårare att anpassa då den sker omedvetet<sup>140</sup> varför kännedom om detta är extra viktigt för alla medarbetare.

#### **5.3.4 Organisationskultur**

Vi tenderar att behandla människor vi inte känner igen oss i med hjälp av stereotyper och förutfattade meningar. Då det inte finns några gemensamma referensramar där individer kan mötas väljer vi att kategorisera människor efter det lilla vi vet<sup>141</sup>

I rapporten ”Från fåfald till mångfald” som behandlar framgångsrika företag beskrivs cheferna som rättvisa och förstående. Att dessa företag blivit framgångsrika beror på att ledningen medvetet skapat ett klimat som främjar mångfalden på arbetsplatsen. De

---

<sup>136</sup> Usunier, J.-C., (2000) s. 40, samt s. 69

<sup>137</sup> Usunier, J.-C., (2000) s. 419

<sup>138</sup> Usunier, J.-C., (2000) s. 418

<sup>139</sup> Mlekov, K & Widell, G., (2003) s. 7, samt s. 87 ff

<sup>140</sup> Usunier, J.-C., (2000), s. 417

<sup>141</sup> Svedberg, L., (2003), s. 143-148

uppmärksammade bra arbetsresultat och inspirerade medarbetare till att komma med idéer. Schein beskriver ett medvetet klimatskapande i en organisation med hjälp av begreppet företagskultur<sup>142</sup>. Enligt honom är grundaren eller ledaren den viktigaste källan till skapandet av företagskulturen. Det är viktigt vad en ledare kommunicerar ut genom vad han/hon uppmärksammar, vad de lägger märke till och kommenterar, belönar eller på annat sätt systematiskt tar itu med. Den här processen kan antingen vara omedveten hos en ledare eller användas systematiskt för att kommunicera ut viktig information och önskvärt beteende. Norman tar upp ledarens roll inom servicesektorn och menar att det är av yttersta vikt för en ledare att uppmärksamma och belöna rätt beteende samt fungera som förebild<sup>143</sup>. Vi menar därför att rätt organisationskultur i samband med etnisk mångfald inom detaljhandeln innebär att ledaren medvetet för in aktivt arbete med etnisk mångfald. Då hon/han väljer att belöna önskvärt beteende hos butiksanställda, deras anpassning till införandet och följandet av en mångfaldsplan, skapas önskvärd företagskultur. För att dra nytta av etnisk mångfald på arbetsplatsen och införa en önskvärd företagskultur krävs det att ledaren skapar en lärande miljö inom såväl butiken som andra avdelningar.

### **5.3.5 Lärande i organisationer**

Ledarskap är avgörande för att förändra gamla rutiner och skapa synergier mellan olika kunskaper i en organisation. Den kunskap som behövs för utveckling och förbättring finns oftast redan i organisationen men den är latent och kommer ej till ytan finns bara som minne och potential<sup>144</sup>.

Lärande och kunskap kan, enligt Svedberg, inte ses isolerat då det är kontextbundet och existerar endast i relation till en social verklighet. Med andra ord kan alla medarbetare inom detaljhandeln var för sig besitta kunskap och viktig erfarenhet men utan en miljö som främjar explicitgörandet av kunskapen har organisationen ingen nytta av den. Den potential som finns i det gemensamma kollektiva lärandet kommer endast fram genom dubbel loop lärande, vilket i sin tur förutsätter att det redan existerar singel loop lärande i organisationen. För de anställda inom detaljhandeln kan singel loop lärande innebära den handlingspotential som fordras för att arbeta effektivt utifrån sina arbetsuppgifter. Då det

---

<sup>142</sup> Heide, M et.al., (2005), s. 90

<sup>143</sup> Normann, R., (2000, s. 203

<sup>144</sup> Starkey, K., (2002), s. 10-13

idag krävs ständig anpassning efter förändrade trender tvingas de anställda till ständig förändring och kontinuerligt lärande om butiken ska kunna stå emot konkurrensen - det krävs dubbelt loop lärande där man tillämpar kunskap utanför ramarna.<sup>145</sup> Daniel H. Kim kopplar samman lärandet i en organisation med individernas mentala kartor. För att en organisation ska utveckla sitt lärande och anpassa sig till omgivningens krav behöver de anställda utöka sina mentala kartor genom att explicitgöra dem<sup>146</sup>. Mentala kartor synliggörs genom arbete i grupp som leds av en chef som uppmuntrar dialog. Då denna process inträffar kan individernas mentala kartor och kompetenser förenas till för organisationen gemensamma mentala kartor<sup>147</sup>. På så sätt skapas organisatorisk kunskap som är oberoende av enskilda individer.<sup>148</sup> I butik kan utbytet av kunskaper leda till bättre anpassning efter marknaden och kundernas önskemål. Anställda med olika erfarenheter, kompetenser och kulturer bidrar gemensamt till utvecklingen. Butikschefen, teambyggaren, ser då till att detta viktiga utbyte sker och hon/han förmedlar dessa erfarenheter och nyvunna kunskaper vidare i organisationen. Medarbetare med annan etnisk bakgrund kan ha viktig kunskap om etniska konsumtionsmönster samt livsstilskonsumtion utifrån erfarenheter från hemlandet. Då kunskapen om kunderna delas av hela organisationer kan alla ta tillvara på denna kunskap.

Dubbelt loop lärande skapas bäst i team<sup>149</sup> och nedan följer därför teorier kring arbete med team och deras funktion på etnisk mångfald inom detaljhandelsorganisationer.

### 5.3.6 Team

Mångfaldigt sammansatta grupper är mer flexibla och kreativa eftersom problem och lösningar granskas ur fler perspektiv<sup>150</sup>. Då organisationen har som syfte att bli mer kundfokuserad, mer kvalitets- och serviceorienterad, mer kostnads- och tidseffektiv samt mer innovativ bör ett teamtänkande växa fram där kommunikationen står i centrum<sup>151</sup>.

---

<sup>145</sup> Svedberg, L., (2003), kap. 5

<sup>146</sup> Kim, D., i Starkey, K., (2002)

<sup>147</sup> ibid

<sup>148</sup> ibid

<sup>149</sup> Svedberg, L, (2003), s. 360 ; (2000), Lind J.-I., Skärvad, P.-H., (2000) s. 69 ff

<sup>150</sup> Fägerlind, G., (2004), s. 25 ff

<sup>151</sup> Lind J.-I., Skärvad, P.-H., (2000), s. 51

För att skapa förutsättningar för effektiva arbetsgrupper, krävs det, enligt Bucholz och Roth, högpresterande team<sup>152</sup> som kännetecknas av intensiv, öppen och förtroendefull kommunikation samt att teammedlemmarna är klara över arbetets syfte och mål och arbetar engagerat genom att stödja varandra. Teamets ledare stödjer medlemmarna men ger frihet under ansvar. En fördel med team yttrar sig genom att gruppens prestationer och resultat av arbetet blir bättre än om individernas prestationer var för sig hade satts ihop. Genom interaktioner uppstår synergieffekter grundade på det sociala utbytet som arbetet i team för med sig<sup>153</sup>. I butik sker det sociala utbytet naturligt då medarbetarna interagerar med varandra när de utför sina arbetsuppgifter. Dock fodras det att en ledare initierar dialog bland alla för att undgå risken med subgrupperingar vilka omöjliggör en öppen kommunikation som i sin tur innebär att utvecklingen hämmas eller avstannar helt<sup>154</sup>. I en butik finns det olika avdelningar och enheter där enskilda medarbetare ofta är specialister inom sitt område. Medarbetarna har således också olika grader av kundkontakt. Enligt Lind och Skärvad kan problem uppstå då säljteamets roller uppdelas efter individernas specialiserade områden<sup>155</sup>. Förutsatt att kundorientering är ett krav i butiken kan det för en anställd vara svårt att både koncentrera sig på sin specialistroll (soffavdelningen, barnklädersavdelningen, informationsdisken) och samtidigt ge god service till alla kunder. Genom att skapa team som roterar på butikens olika funktioner och avdelningar berikas medarbetarna med kompetens gällande organisationens funktioner vilket även bidrar till att företaget frånkommer beroendet av en viss individ med spetskunskap. Då medarbetare är flexibla, har täta möten där olika erfarenheter kan diskuteras och anpassas sig efter kunder och varandra istället för efter sin avdelning och område leder detta till effektiva team. Mångfalden i ett sådant team bidrar ytterliggare till utvecklingen då fler synvinklar kommer upp till ytan. En organisation kan dock ställas inför problematiken hur en ledare får medarbetare att vilja kommunicera med varandra och utbyta kunskaper<sup>156</sup>. För att medarbetarna ska vilja dela med sig av sina spetskunskaper, samt införskaffa nya, är det ledarens uppgift att engagera och motivera arbetsstyrkan.

---

<sup>152</sup> Lind J.-I., Skärvad, P.-H (2000), s. 69

<sup>153</sup> Svedberg, L., (2003), s. 263

<sup>154</sup> Normann, R., (2000), s. 55

<sup>155</sup> Lind J.-I., Skärvad, P.-H (2000), s. 109

<sup>156</sup> Lind J.-I., Skärvad, P.-H (2000), s. 138; Svedberg, L., (2003), s. 377

### 5.3.7 Motivation

Motivation är en avgörande drivfaktor för effektivt samarbete och vilja till att kommunicera och lära sig nya färdigheter<sup>157</sup>. En chef kan lätt hamna i fallgropen som antar att alla medarbetare är på samma spår och besitter lika höga motivationsnivåer. I en butik motiveras ledaren av att ett effektivt arbete leder till ekonomiskt vinst eller karriärutveckling för hennes/hans egen del. Hög utbildningsnivå och ledande position ger motivation i sig i form av personlig utveckling<sup>158</sup>. En motiverad ledare skapar en förebild och föredöme för att kunna engagera och få med sig anställda.<sup>159</sup> Faktum är att alla individer inte har en inneboende önskan om att avancera i karriären och ha ledarskapsansvar. Hur motiverar man ett kassabiträde som har små möjligheter till karriärutveckling eller inte vill avancera i karriären? Svedberg föreslår först och främst att medarbetare måste få tid att ta till sig ledarens förslag som många gånger innebär förändring. För att minska oron över den egna situationen krävs det att de anställda ska ha inflytande över situationen och förstå bakomliggande orsaker till förändringar<sup>160</sup>. Implementeringen av mångfaldsplanen kan vara ett exempel på förändring som kräver anpassning och motivation. Anställda kan då ställa sig frågande till sin egen roll i detta. Det kan uppstå oro över förändrade relationer på arbetsplatsen varför alla anställda måste få följande frågor besvarade: Vilket är syftet och varför ska jag vara med i förändringen? Vad är det som inte har fungerat hittills eftersom förändringar är på gång? Vad krävs det av mig? Vad vinner jag på detta?<sup>161</sup> Den sistnämnda frågan är av yttersta vikt då människor tenderar att vara opportunistiska<sup>162</sup>. Medarbetare kan motiveras med hjälp av monetära incitament eller andra förmåner som extra semester, personalrabatter och liknande. Norrman föreslår dock att det krävs mer än så för att motivera personalen. För det första ska en ledare se till att tillgodose de anställdas behov. De ska kunna se utvecklingsmöjligheter till avancemang om de så önskar det. Det finns dock många anställda på butiksgolvet som är nöjda med sitt yrke och istället prioriterar andra saker i livet. Ett exempel på detta kan vara familjen och då är det ledarens uppgift att uppmärksamma detta och skapa möjligheter för medarbetaren så att de kan kombinera familjelivet med arbetet. För det andra kan en ledare professionalisera medarbetarnas uppgifter och ge dem status vilket möjliggörs genom att medarbetare är väl införstådda

---

<sup>157</sup> Svedberg, L., (2003) s. 372

<sup>158</sup> Ahltop, B., (2002) , s. 207

<sup>159</sup> Ahltop, B., (2002), s. 161 ff

<sup>160</sup> Svedberg, L., (2003), s. 373

<sup>161</sup> Svedberg, L., (2003), s. 376

<sup>162</sup> Svedberg, L., (2003), s. 77



med sina arbetsuppgifter och har befogenhet att nå uppsatta mål på eget initiativ.<sup>163</sup> Motivationen frambringas genom känslan att vara oberoende samtidigt som man tillhör ett lag där positiva erfarenheter kan delas, man förstärker varandras stolthetskänslor<sup>164</sup>. Varje anställd ska ha en känsla av äganderätt gentemot den utrustning de använder och butikens miljö – då blir den anställd stolt över att kunna sköta sina arbetsuppgifter väl. Följaktligen skapar medarbetarna känslan av långsiktigt och allvarligt engagemang – lojalitet mot företaget, som i sin tur leder till högre tillfredsställelse<sup>165</sup>.

### 5.3.8 Summering

För att lyckas med arbetet med främjandet av etnisk mångfald bör det ses som en naturlig del av organisationen och byggas in i strategin, vilket ytterst är ett ledarskapsansvar. Det finns olika tillvägagångssätt som företag kan anta då mångfaldsarbetet initieras: deficit approach, discriminatory approach, culturalization och individualization. De två sistnämnda perspektiven anses enligt Bogaert och Vloeberghs vara de som nyttjar mångfaldens ekonomiska fördelar. Oavsett vilket tillvägagångssätt som tillämpas finns det en rad karaktäristika som utmärker en effektiv ledare i mångfaldssammanhang.

En effektiv ledare kännetecknas, enligt Birgitta Ahltorp, av tre interrelaterade roller som uttrycks i visionären, teambyggaren och föredömet. Ledaren ska dels sätta upp mål och förmedla visionen till alla anställda och dels ha kompetensen att sammansätta effektiva arbetsgrupper som gemensamt arbetar mot uppställda mål. Men framförallt ska ledaren framstå som ett föredöme och föregå med gott exempel i mångfaldssammanhang, vilket kan yttra sig i att den etniska mångfalden ökar på alla nivåer av företaget och inte som vi tidigare sätt, endast på lager eller inom städavdelningen. Viktiga ledaregenskaper har även kunnat kartläggas genom Integrationsverkets rapport ”Från fåfald till mångfald”. Det förespråkas en tydlig och klar kommunikation mellan alla medarbetare för att olika perspektiv på idéer ska kunna leda till effektiva problemlösningar. Ledaren ska även stimulera till samtal för att väcka idéer och tankar och ta tillvara på mångfaldens fördelar.

Kommunikationen är den centrala ledarskapsaspekten, inte minst vid främjandet av etnisk mångfald. Olika kulturella och etniska bakgrunder kan försvåra

---

<sup>163</sup> Normann, R., (2000), s. 94, 202

<sup>164</sup> Normann, R., (2000), s. 389

<sup>165</sup> Normann, R., (2000), s. 94

kommunikationsprocessen varför det är viktigt som ledare att vara uppmärksam på och ha kännedom om att alla människor har olika mentala kartor och referensramar som påverkar såväl kommunikation som verklighetsföreställningar. Hofstedes kategorisering av nationaliteter kan vara till hjälp då ledaren, eller andra medarbetare, ska införskaffa en bild över vilken sorts kommunikation som kännetecknar personer av viss nationalitet. Kategoriseringen kan även vara användbar vid affärsrelationer med andra länder trots att kategoriseringen är grovt generaliserad och tenderar att förändras i takt med omvärlden.

En ledares uppgift är att skapa gemensamma referensramar så att alla medarbetare har samma förståelse för organisationens mål och delar företagskulturens värderingar. Problemet häri ligger i hur långt denna värderingsprocess ska dras? Dels ska medarbetarnas referensramar överensstämma gällande företagskulturen och dels ska de mentala kartorna representera en mångfald för att generera kreativa lösningar och utveckla hela organisationen.

För att företaget ska kunna utvecklas och ta tillvara på den kompetens som individer inom organisationen för med sig bör det uppstå ett lärande av double loop slaget som innebär att individers olika mentala kartor explicitgörs så att hela organisationen kan ta del av dem. På så vis blir kunskapen inte längre knuten till en specifik individ utan kan tillämpas av alla medarbetare. Detta är inte minst viktigt vid mångfaldsarbetet då kännedom om olika kulturer främjar den etniska konsumtionen. Ett effektivt sätt att genomföra detta på är teamarbete där medarbetarna utbyter specifika kunskaper och samarbetar för att uppnå kreativa lösningar. Flera undersökningar visar att mångfaldigt sammansatta arbetsgrupper är mer flexibla och leder till bättre lösningar över lag. Genom att skapa team som roterar på butikens olika funktioner och avdelningar berikas medarbetarnas kompetens vilket kan vara en motivationsfaktor i sig samtidigt som företaget frångår kunskapsanknytning till specifika personer.

Ett framgångsrikt mångfaldsarbete uttrycks i hela organisationens samlade ansträngningar. Hela personalstyrkan måste med andra ord vara motiverad och förstå vikten av mångfald på arbetsplatsen. De anställda måste få veta vilken roll de innehar i denna process och vad som förväntas av dem vilket kräver att chefen är tydlig och klar i sin kommunikation och är uppmärksam på att olika personer motiveras av olika faktorer.

### 5.3.9 Ledarskap - illustration

Det ter sig en aning besvärligt att beskriva ledarskapets roll för främjandet av den etniska mångfalden inom vårt fallstudieföretag av flera anledningar. Dels på grund av att de faktiskt inte har någon etnisk mångfald att leda på huvudkontoret, där vi utförde intervjun, och dels för att den rådande organisationsstrukturen medför stor ansvarsfrihet för de enskilda butikerna utan större påverkan från huvudkontoret. Trots detta har vi kunnat identifiera en rad ledarskapsaspekter som centrala.

Då vi analyserat intervjuunderlaget har vi kunnat urskönja ett mångfaldsperspektiv som yttrar sig genom en kombination av deficit och discriminatory approach som är typiskt för det svenska arbetslivet. Företaget anser att mångfald är positivt, men svårhanterbart. *”på tjänstemannanivå är det svårt att få in mångfald, på lagernivå kan det vara svårt att leda den”*. Detta tolkar vi som att företaget har inställningen att invandrare kräver ett annat ledarskap än etniska svenskar och därmed träning i den svenska företagskulturen vilket är en förutsättning för deficit approach. Invandrarna anställs på grund av andra kompetenser som de har. Hur yttrar sig dessa kompetenser på lagret och varför finns de inte representerade på huvudkontoret? Kan det vara så att mångfalden är någorlunda hanterbar på lagret då den inte har möjlighet att påverka organisatoriska förändringar, men rent av riskabel för organisationen då den berikas med ansvar vilket skulle vara fallet på tjänstemannanivå. Discriminatory approach förutsätter att företaget vill eliminera diskriminering på arbetsplatsen, vilket även vårt fallstudieföretag ansluter sig till. Detta har vi diskuterat under ett tidigare avsnitt där vi ställde oss frågan: Vilket företag idag vågar påstå att de är för diskriminering? Med tanke på avsaknaden av mångfald inom huvudkontoret borde det inte vara svårt att uppnå målet med nolltolerans för diskriminering på grund av etnicitet...

Som vi nämnt tidigare i kapitlet är föredömet en ledarskapsroll som är viktig i främjandet av den etniska mångfalden. Denna liknelse kan även projiceras på själva ledningen som ska föregå med gott exempel och framstår som normen i alla avseenden. Vi ser här direkta svårigheter då ledningen ska motivera personalen till arbete med främjandet av den etniska mångfalden inom organisationen. Hur kan tio svenska män förespråka tillvaratagandet av etnisk mångfald inom organisationen? Medarbetarna kan ställa sig undrande till detta initiativ då det tydligen fungerat bra utan mångfald tidigare. Varför komplicera det, kan man tänka sig?

Ovanstående resonemang kan dock te sig något överflödigt med anledningen att företaget faktiskt inte intresserar sig för att öka den etniska mångfalden, eller mångfalden överhuvudtaget för den delen: *"Mångfald ska ju alltid finnas (...) det ska vara självklart med inte påtvingat (...) men det är svårt att ha mål med mångfald"*. Vi måste erkänna att vi blev något konfunderade över denna respons. Har företagen verkligen inte kommit längre, efter all kunskap som finns tillgänglig gällande detta område? Hur kan något som inte finns inom organisationen uttryckas vara en självklarhet? Vi anser att företagets problem gällande den etniska mångfalden befinner sig på en grundläggande nivå. De har med andra ord inte uppmärksammat de fördelar som finns att hämta genom mångfaldsarbetet, hur ska de kunna leda något som inte finns? Tyngdpunkten ligger här istället på att ansvariga för utvecklingen inte inser att de har ett behov av den etniska mångfalden. Detta anser vi att de redan borde ha insett då de regelbundet gör undersökningar av köpkraften på såväl kund som butiksnivå. Har de medvetet förbisett det faktum att den etniska köpkraften utgör en väsentlig del av den totala köpkraften, eller är företaget helt enkelt inte medvetet om detta faktum? Den sistnämnda explikationen skulle kunna förklara avsaknaden av mångfald, men med logisk resonemangsförmåga inser vi snart att detta inte kan vara fallet.

Varför vårt fallstudieföretag inte aktivt arbetar med främjandet av etnisk mångfald kan vi inte svara på. Däremot kan vi konstatera att en förändring är nödvändig för att möta den förändrade köpkraften och den ökade konkurrensen. Detta är en förändringsprocess som måste initieras av ledningen och kommuniceras ut till hela organisationen. För att detta ska ske på ett trovärdigt sätt bör ledningen föregå med gott exempel och agera föredöme. Mångfalden finns redan representerad inom de lägre skikten av företaget, nu ska den förflyttas uppåt.

## 5.4 Kundmöte

Följande avsnitt kommer att fokusera på kundmötet inom detaljhandel med etniskmångfald utgångspunkt. Vi vill här påvisa vikten av etnisk konsumtion samt livsstilskonsumtion som påverkar utfallet av genomförd tjänst.

Tjänster utmärks genom att de, till skillnad från varor, inte går att ta på, det är svårt att standardisera dem. Människor som utför tjänsterna går inte att normalisera, vilket innebär att tjänsteutförandet aldrig är identiskt, samtidigt som företagen kräver anpassning till kunderna och företagskulturen<sup>166</sup>.

Detaljhandelns kombination av service och produktförsäljning beskrivs som unik. Interaktioner som sker i butik mellan kund och personal är en av de avgörande faktorerna för detaljhandelsföretagets framgång<sup>167</sup>. Servicemöten är mänskliga interaktioner som kräver gemensam koordination då kommunikationen mellan kund och försäljare är av interaktiv karaktär. Servicemötet involverar traditionellt sätt alltid två parter och påverkas av båda karaktärer, social status, vanor samt tidigare erfarenheter. Hur tjänstens upplevs är subjektivt men kritiskt för verksamhetens i det långa loppet. Att kunna identifiera tillfredställande faktorer vid mötet kan vara till stor hjälp vid utförandet av tjänster och utformandet av dess standardnivåer. Detta blir allt viktigare i dagens globaliserade samhälle med ständigt växande konkurrens – för att tillfredsställa befintliga kunder och attrahera nya måste detaljhandelsföretag hitta nya vägar. På så sätt skapas även lojalitet enligt Grönroos.<sup>168</sup>

Människor handlar efter inlärdade mönster – ritualer. Båda parter i tjänstemötet har lärt sig en uppsättning av olika beteenden som passar in i olika situationer och hjälper dem att uppnå önskade mål. Människor är sociala aktörer och roller hjälper dem att finna sin plats i samhället, vare sig det gäller rollen som kund eller frontpersonal i butik<sup>169</sup>. Enligt Mlekov & Widell är personer med annan etnisk bakgrund än svensk vana vid andra ritualer och bemötande i butik<sup>170</sup>. Att inte få den förväntade och inlärdade servicen kan bli ett irritationsmoment för kunder som är vana vid den. Vi håller med detta resonemang till

---

<sup>166</sup> Grönroos, C., (2002), s. 88, 90, 241

<sup>167</sup> Bäckström & Johansson i Corvellac & Lindquist (2005), s. 169-174

<sup>168</sup> Grönroos, C (2002), s. 14, 46ff

<sup>169</sup> Michael, R., (1985)

<sup>170</sup> Mlekov, K., Widell, G., (2003) s. 150ff; Så blir du bättre ledare i butik (2005) s. 85ff

viss del. Dock ser vi inte att det kan appliceras på de invandrare som varit rotade i Sverige en längre tid då människan har en tendens att anpassa sig till rådande förhållanden och därmed till svenska inköpsritualer och närbutikens kassasystem. Istället ser vi skillnader mellan olika etniciteter gällande högtidskonsumtion som yttrar sig genom etnisk konsumtion.

#### **5.4.1 Roller och konsumtion**

Teorin om rolltagande uttrycker till vilken grad en viss part agerar passande enligt såväl uttalade som outtalade bestämmelser och reaktioner som uppstår från övriga aktörer och observatörer som andra besökare, medarbetare och chefer. Människor antar olika roller i olika situationer som inte nödvändigtvis överrensstämmer med den privata personen. Personalen i en butik antar en roll då de är på arbetet för att tillfredsställa kunder och uppfylla organisationens förväntningar gällande graden av service som erbjuds. Kunderna tar även de på sig en roll när de konsumerar i butik. Även det enklaste tjänstescenario kräver många olika färdigheter och kunskaper som i sin tur kräver träning för att rolltagandet skall vara lyckat. Följden av rätt utfört rolltagande och socialisering är skicklighet i att förutsätta beteendet hos andra aktörer<sup>171</sup>. Med andra ord lär sig ett erfaret butiksbiträde att skanna av kunder och omgivningen och anpassa sitt beteende efter olika kundgrupper.

För att uppnå tillfredställelse i servicemötet krävs det att rollerna sammanfaller och överstämmer mellan personerna för att även det förväntade tjänsteerbjudandet skall överrensstämma med den erhållna tjänsten. Man kan dela upp rollöverstämmandet i intra-roller respektive inter-roller. Det förstnämnda överstämmandet reflekterar den grad till vilken försäljarens roll överrensstämmer med organisationens föreställningar om dennes agerande. Det andra, inter-roll överstämmandet, reflekterar graden till vilken försäljaren och kunden delar en gemensam uppfattning av serviceroller. Problem kan uppstå vid avvikelse i rolluppfattningar då den anställdes utförande av arbetsuppgifter eller kvalificering skiljer sig från kundens förväntningar. Samtidigt som kundens egen uppfattning om sin roll kan skilja sig från den anställdes uppfattning om kundens roll.<sup>172</sup> Vi vill med detta uppmärksamma att det, på grund av olika uppfattningar och förväntningar, kan uppstå problem i butik. En anställd med annan etnisk bakgrund kan ha

---

<sup>171</sup> Solomon, M., et.al (1985) s. 100ff

<sup>172</sup> Michael, R., et.al (1985)

en annan uppfattning om hur tjänstemötet ska gå till. Den anställdes chef kan uppfatta detta sätt som misskötsel av arbetsuppgifter. Samma anställd kan dock skapa ett positivt tjänstemöte för en kund som delar samma förväntningar och uppfattningar av roller.

Detaljhandelsföretag ställs inför dilemmat om hur de bör driva en effektiv, standardiserad tjänst på en acceptabel kvalitetsnivå och samtidigt anpassa tjänstemötet efter varje enskild kund<sup>173</sup>. I en ny obekant miljö kan det som kund vara svårt att orientera sig och veta hur man ska anpassa sitt beteende, trots att kunden ofta uttrycker en önskan av att anpassa sig för att passa in i mängden och underlätta själva inköpsprocessen. Vi vill dock påpeka att alla människor, oavsett om de är kunder eller anställda, har en förmåga att anpassa sig till rådande situation. En anställd med annan etnisk bakgrund än svensk lär sig hur kunder i Sverige vill bli bemötta, en kund med annan etnisk bakgrund kan lära sig att handla svenskt. Problematiken här blir således till vilken grad en butik ska eller måste anpassa sig för att skapa konkurrensfördelar.

Idag består den svenska befolkningen till tolv procent av utrikesfödda personer och denna siffra kan år 2020 uppgå till 21 procent<sup>174</sup>. Medarbetare med invandrabakgrund blir således en stor resurs för butikerna med tanke på mångfalden som kundgruppen utgör. Anställda med annan etnisk bakgrund har själva kanske en gång i tiden varit nya i Sverige och därför behövt reflektera över samt lära sig nya roller och system. Det är inte ovanligt att kunder som inte kan lista ut innehållet i en förpackning helt enkelt bryter den – detta kan undvikas med personal som är uppmärksam på detta problem och har den erfarenheten<sup>175</sup>. Mångfald i en organisation kan också innebära att ledningen och de övriga anställda lär sig att uppmärksamma olika situationer som tidigare förbisetts. Detta kan leda till nya kreativa lösningar, skapa större innovationsförmåga eller anpassat sortiment<sup>176</sup>. Vi menar därför att en marknadsanpassad personalstyrka genererar nöjda kunder. Med rätt kommunikation och ledningsstil i organisationen och butiken kan anställda med annan etnisk bakgrund dela med sig av sina erfarenheter av etnisk konsumtion kompetens och på så sätt skapa lojala kunder eller effektiva kontakter med leverantörer.

---

<sup>173</sup> Grönroos, C., (2002) s 73ff

<sup>174</sup> Statistiska Centralbyrån (SCB) access date 06-04-02

<sup>175</sup> Så blir du bättre ledare i butik, (2005), s. 87

<sup>176</sup> Så blir du bättre ledare i butik, (2005), s. 86

### 5.4.2 Kundrelationer i butik

Enligt Grönroos<sup>177</sup> söker kunder lösningar eller helhetspaket som de kan använda för att skapa värde för egen del. Förutom en fysisk vara kan ett företag göra sig konkurrenskraftig gentemot andra aktören genom att erbjuda en extra tjänst<sup>178</sup>. Vidare bör företagen bli relationsorienterade genom att utveckla förutsättningar för att framkalla positiva attityder och en viss inställning hos kunderna. En relation har uppstått när kunden anser att kund och företag tänker likvärdigt. Kunden vill med andra ord känna att de får sina behov tillfredställda<sup>179</sup>. Således ska företaget skapa en win-win situation, nöjda och lojala kunder ger vinster. Vi har redan tidigare nämnt att olika kundgrupper kan ha olika behov, så även invandrare. För att en relation ska kunna växa fram mellan detaljhandelsorganisationen och kunden med annan etnisk bakgrund fordras en förståelse för denna kund gällande etniska konsumtionsmönster.

Vid relationsskapande finns det flera faktorer som påverkar kundens uppfattning av mötet<sup>180</sup>. Enligt Mitchell kan en butik vårda och skapa relationer med sina kunder genom att visa att man bryr sig om deras personliga behov och önskemål<sup>181</sup>. Man kan se till att det finns tillgänglig parkeringsplats, att kunden kan ringa butiken och fråga om en viss vara eller att få en kaffekopp under tiden man provar kläder. Mitchell har utvecklat tjänstekonceptet väldigt långt, jämfört med svenska mått. I sina konfektionsbutiker använder han sig av detaljrika kunddatabaser som innehåller allt från kundernas födelsedata och mått till deras hunds namn – allt för att skapa en personlig relation. Riktigt så långt menar vi inte en butik i Sverige ska gå, framför allt med tanke på gällande lagstiftning om individernas integritetsskydd. Däremot anser vi att butiker skulle tjäna på att anställa personal utifrån hur kundsammansättningen ser ut. En kund som kommer till butik och erhåller personalens uppmärksamhet genom att få hjälp med att läsa produktinformationen eller upptäcker att personalen faktiskt vet vilka kläder som är passande vid kulturella högtider blir säkerligen tacksam och kommer tillbaka. Kunderna får på så sätt en känsla av omtanke och samhörighet vilket skapar lojalitet som leder till ökad konsumtion, menar Mitchell<sup>182</sup>. För att tillfredsställa etniska grupper och deras olika behov och krav fordras en förståelse för detta på chefsnivå. Ofta förekommande och

---

<sup>177</sup> Grönroos, C., (2002), s. 14

<sup>178</sup> Grönroos, C., (2002), s. 214

<sup>179</sup> Grönroos, C., (2002), s. 46

<sup>180</sup> Grönroos, C., (2002), s. 61,85,90f

<sup>181</sup> Mitchell, J., (2003), s. 19ff, 55ff

<sup>182</sup> Mitchell, J., (2003), s. 55ff



genomtänkt kommunikation mellan ledning och frontpersonal blir avgörande för att skapa länkar mellan kundens verklighet och organisationen. En anställd på chefsposition som känner till eller har erfarenhet av andra kulturer kan vara en annan lösning på att möta den etniska mångfaldens konsumentbehov.

### 5.4.3 Butikens atmosfär

Olika dimensioner påverkar kundens upplevelse av butiksbesöket, vilka medvetet kan arrangeras av butikerna. Butikens atmosfär är en av dessa dimensioner och kan manipuleras för att generera olika beteendemässiga responser hos kunderna<sup>183</sup>. Genom att lägga märke till och studera hur och varför kunden reagerar på olika stimuli kan butiker anpassa miljön och skapa en önskvärd atmosfär som leder till konsumtion<sup>184</sup>. Den sociala miljön, övriga kunder och besökare samt personal, och den fysiska miljön, butikens utformning och design, påverkar besökaren i butiken och avgör ifall besökaren blir en kund (konsumerar) eller ej<sup>185</sup>. När kunder uppfattar atmosfären som positiv tenderar de att stanna längre i butiken och spendera mer pengar (approach beteende). Men om en negativ atmosfär är ett faktum blir istället känslan av att lämna butiken samt otillfredsställelse ett faktum (avoidance beteende)<sup>186</sup>.

Även varuutbudet och sortimentets bredd påverkar hur atmosfären uppfattas av kunden. En dagligvaruhandel kan välja att anpassa utbudet för en etnisk minoritet i Sverige genom att erbjuda, för en svensk, exotiska varor. Därigenom kan konkurrenskraften öka under förutsättning att varorna motsvarar de krav och önskemål denna kundgrupp verkligen har. Andra effekter av detta kan tänkas uppstå då andra kundgrupper blir lockade av nyhetsinslaget hos produkten och även de konsumerar varan. Enligt studier som Dawies & Ward nämner i sin bok kan dock motsatt effekt uppstå då en butik breddar sitt sortiment. Kunder kan bli förvirrade av för stor bredd i sortimentet och då de inte känner att de har kunskap eller erfarenhet nog att välja rätt, avstår de heller från att konsumera<sup>187</sup>. Detta problem menar vi kan undgås genom kompetent personal och ledande interiör som minskar risken för förvirring.

---

<sup>183</sup> Bäckström & Johansson i Corvellec, Lindquist, (2005), s. 171ff

<sup>184</sup> Underhill, P (2003), s. 11ff, 45ff

<sup>185</sup> Davis, B & Ward, P (2002) s. 98ff

<sup>186</sup> Davis, B & Ward, P (2002) s. 133,141

<sup>187</sup> Davis, B & Ward, P (2002) s 163

#### 5.4.4 Upplevelse i butik

Detta avsnitt kommer att fokusera på kundmötet inom detaljhandel med mångfald och upplevelser som utgångspunkt.

Enligt flera författare <sup>188</sup> är det upplevelser, aktivt styrda och arrangerade av butiken och detaljhandelsföretaget, som kan vara avgörande vid konkurrensen med andra. Vi lever i en upplevelse era, menar Pine & Gilmore<sup>189</sup> och därför är det viktigt att ha i åtanke att även detaljhandeln arbetar med upplevelser.

Pine & Gilmore kategoriserar tjänster i två fält: funktionella tjänster och upplevelser. När en person handlar en vara och erhåller en tjänst får han eller hon en rad opåtagliga aktiviteter som utförs för hans eller hennes räkning. En kund går in i butik och vill ha hjälp med att hitta lämpliga kläder. Denna funktionella tjänst fokuserar på resultatet som är att kunden köper en vara. I samband med denna kan olika intryck hos kunden uppstå, kunden kan vara nöjd på grund av den goda servicen han/hon fick av personalen. Störande moment i form av skrikande barn i butiken kan medföra negativa intryck som leder till missnöjdhet.. Somliga moment i samband med tjänsteutförandet är påverkningsbara som att motivera personalen till att ge god service. Andra moment, som att se till att övriga kunder är trevliga, är svåra att styra och påverka.

Upplevelser däremot är fokuserade kring konsumtionen. Kunden spenderar tid för att njuta av en serie minnesrika händelser som ett företag iscensätter. Denna sorts upplevelser har tidigare varit förknippade med exempelvis restaurang- eller teaterbesök. Idag har även detaljister fått upp ögonen för detta och använder sig av upplevelser för att attrahera kunder. Butiker anordnar modevisningar i syfte att få kunder att konsumera varor och dagligvarukedjor bjuder in kända kockar som lagar mat med butikens egna varor. Genom medvetet skapande av upplevelser kan butiken skapa nyfikenhet för nya varor och bejaka livsstilskonsumtionen, tillfredsställa den etniska konsumtionen och samtidigt hävda sig i konkurrensen med andra företag då upplevelser efterfrågas i allt större utsträckning. Ett bra exempel på detta är Tasty House, som marknadsför sig som alternativ till traditionella godisaffärer. Butikerna erbjuder en mängd sorter av exotiska nötter, torkade frukter, godis och småkakor från olika länder som inte är vanligt

---

<sup>188</sup> Mossberg, L, (2003) s 20; Martin, F (2003) s 109ff

<sup>189</sup> Pine, Gilmore (1999)

förekommande i traditionella svenska butiker. De använder sig av färgstark design, spelar orientalisk musik och erbjuder kunden att provsmaka varan. På så vis får butiken både kunder som är bekanta med varorna och efterfrågar dessa och nya kunder som lockas av nöjesinslaget och det exotiska hos varorna.

#### **5.4.5 Summering**

Servicemötet, som kännetecknar detaljhandeln bland andra branscher, involverar alltid minst två parter och påverkas av såväl personernas karaktärer, sociala och kulturella bakgrunder samt tidigare gjorda erfarenheter. Människor konsumerar efter inlärd mönster, ritualer, och båda parter i tjänstemötet för med sig beteenden som passar in i olika situationer och hjälper dem att uppnå önskade mål. Människan är en social aktör och roller hjälper till med processen att finna en plats i samhället och även finna sig tillrätta bland de roller som antas i samband med konsumtion i butik. Personalen antar en roll i butiken som inte nödvändigtvis överrensstämmer med den egna privata personen, samtidigt som även kunderna antar en roll då de utför inköp i butik. Ett erfaret butiksbiträde lär sig att skanna av och känna igen olika kundbeteenden och preferenser för att på så sätt erbjuda en servicenivå som motsvarar såväl kundens som organisationens förväntningar. Problem kan dock uppstå i avvikelser i rolluppfattningar mellan kund och butiksbiträde; kundens uppfattning om sin egen roll kan skilja sig från butiksbitrådets uppfattning av denna och tvärtom. Då butikspersonalen har erfarenhet och kännedom om olika kulturer kan förvirring av rollkaraktärer undvikas. Därmed kan en marknadsanpassad personalstyrka generera nöjda kunder då personal med annan etnisk bakgrund delar med sig av sina erfarenheter av etnisk konsumtion

Den etniska konsumtionen bland invandrare och personer med utländsk bakgrund yttrar sig främst i högtidskonsumtion och matvanor som skiljer sig från de traditionellt svenska. För att skapa konkurrensfördelar och tillgodose den växande kundgruppen som kännetecknas av etnisk konsumtion bör företagen anpassa såväl utbud som tjänstekvaliteten. Därutöver kan även livsstilskonsumtionen nämnas bland de konkurrensfördelar som finns att hämta med mångfaldsarbetet. Detta förutsätter dock att kunden utvecklar en relation till butiken som uppstår då butiken vårdar konsumenterna genom att visa förståelse för och bejaka deras personliga behov och önskemål. För att tillfredsställa etniska grupper fordras det därför en förståelse av och intresse för dessa. En dagligvaruhandel kan välja att anpassa utbudet efter vissa utbredda etniska

konsumtionsmönster vilket kan yttra sig i att även andra kundgrupper genom nyhetsinslaget uppmärksammar varorna, vilket i sin tur kan leda till konsumtion.

Ytterliggare ett sätt att främja konsumtionen på yttrar sig genom att företaget studerar hur kunden reagerar på olika stimuli och väljer att anpassa atmosfären så att den leder till ökad konsumtion. Butikens utformning, musik, färger och dofter är några av dessa attribut som ett företag medvetet kan manipulera för att främja konsumtionen. Detaljister har även fått upp ögonen för upplevelsers ökade betydelse för konsumtionen och använder sig därför att modevisningar, kända kockar och shower för att attrahera kunder. Genom att medvetet skapa upplevelser kan butiken skapa nyfikenhet för nya varor och bejaka livsstilskonsumtionen samtidigt som den etniska konsumenten tillfredsställs genom varor och tjänster.

#### **5.4.6 Kundmöte - illustration**

Vi har konstaterat att utfallet av tjänstemötet i butik påverkas av både personalens och kundens bakgrund och tidigare erfarenheter och kunskaper. Med anledning av detta ställde vi under intervjun följande frågor: Hur ser en typisk kund/medarbetare ut? Vilka förväntningar har ni på era medarbetare? Hur fungerar kommunikationen mellan frontpersonal och butik respektive butik och huvudkontor?

Alla frågor utmynnade liknande svar: att organisationen för statistik gällande kunder. De använder sig av kundkort för att få reda på vad olika kunder köper, var i landet de befinner sig, ålder/kön samt hur mycket de handlar för i månaden. Vi ser en viss problematik med denna sorts statistikföring. För det första förutsätter den att kunden har ett kundkort, vilket inte alla kunder har. För det andra kan man inte utifrån kundkortet utläsa vilka varor kunden saknar i butiken. Dessutom sköter huvudkontoret hanteringen av kundkortet, den enskilda butikschefen har inte tillgång till kunddata. Vi menar att detta försvårar kopplingen mellan efterfrågan hos kunden som finns i butikens närområde och butiksledningen. Samtidig säger respondenten att *”Kaffebrödskunden försvinner allt mer, idag har vi större mångfald (...) nya kunder har med sig sina mattraditioner.”*<sup>190</sup> Intervjupersonen utvecklade vidare att detta påstående grundar sig i att företaget även utgör undersökningar på såväl kund som butikschefnivå. Organisationens arbetar inte

---

<sup>190</sup> Intervju med Human Resource manager på en ledande dagligvarukedja, 2006-05-10

heller aktivt med att underlätta kommunikationen mellan frontpersonal och huvudkontor. ”Det är butikschefens uppgift att se till att kommunikationen fungerar... Det är svårt för oss att se vad som händer ute i butikerna.”<sup>191</sup> Vi har påvisat att frontpersonalen besitter viktig kunskap om kunderna och deras preferenser. Här menar vi därför att organisationen i vår fallstudie har små möjligheter att se hur etnisk konsumtion ser ut. Organisationen har inte heller några särskilda strategiska planer för hur de ska uppmuntra eller underlätta för butikschefer att kommunicera med frontpersonal gällande denna aspekt. Med andra ord kan en anställd i butik mycket väl ha goda kunskaper om kundernas preferenser, exempelvis gällande etnisk konsumtion, men dessa kommer inte upp till ytan.

Intervjupersonen berättade att organisationen hämtar information om tendenser på marknaden genom såväl egna undersökningar som från SCB. Vi har i uppsatsen problematiserat att statistiken gällande etniska grupper kan skilja sig beroende på definition och källa. Dessutom upptäckte vi i vår egen sökning bland SCB:s statistik att vissa siffror ter sig ganska förlegade då de är daterade några år tillbaka. Därför ställer vi oss frågan hur väl statistiken överensstämmer med detaljhandelns verklighet. Kan det vara så att organisationen i vår fallstudie helt enkelt missbedömer marknads behov gällande etnisk konsumtion på grund av detta?

Respondenter berättar att de planerar fem år framåt för att säkerhetsställa en personalstyrka med rätt kunskap på huvudkontoret. ”Vi är mitt uppe i ett skifte, många 40-talister med erfarenhet försvinner.” Företaget har således insett ett behov som de strategiskt arbetar med. Vi har i uppsatsen beskrivit att marknads krav ständigt förändras samt att etnisk konsumtion, tillsammans med livsstilskonsumtion, växer sig allt starkare. Med andra ord finns det ett behov som vi, utifrån respondenternas svar, finner odefinierat av företaget. Denna slutsats kan vi dra med utgångspunkt i flera faktorer som tillsammans bildar en ond cirkel. För det första arbetar organisationen inte aktivt med att främja etnisk mångfald då de anser att ”(...) mångfalden ska inte vara något krystat(...)”<sup>192</sup>. Man finner etnisk mångfald på lagret med det är upp till butikschefer att anställa frontpersonal i butikerna. Därför kan organisationen inte påverka den etniska mångfalden hos personalen i butiken – något som vi fastställt som ytterst viktigt vid

---

<sup>191</sup> ibid

<sup>192</sup> Intervju med Human Resource manager på en ledande dagligvarukedja, 2006-05-10

kartläggning av kundbehov och lyckat tjänstemöte i samband med etnisk och livsstilskonsumtion. För det andra saknas det etnisk mångfald på tjänstemannanivå på organisationens huvudkontor. Således föregår ledare inte med gott exempel och det blir svårare att få in en fungerande etnisk mångfald i företaget. Detta i sin tur leder tillbaka till problematiken om att butikschefen inte ser att det på huvudkontoret finns etnisk mångfald och att det finns fördelar med detta. Då kommer hon/han troligtvis inte inse att det krävs etnisk mångfald i butiken. *”En butikschef har ju kanske inte alla de kunskaper som krävs...de vänder sig till huvudkontoret då de vill ha experthjälp eller råd.”*<sup>193</sup> Därmed försvinner möjligheten att via frontpersonal införskaffa viktig information gällande kundgrupper med etnisk konsumtion. Den viktiga erfarenheten och förståelsen som personer med olika etniska bakgrunder besitter finns inte alls eller kan inte användas i praktiken. Med andra ord saknas en marknadsanpassad personalstyrka som ska leda till nöjda kunder, upplevelser och konkurrensfördelar.

## **6. Avslutning**

---

Under detta avsnitt kommer vi att föra en diskussion kring de upptäckter vi gjort gällande etnisk mångfald inom detaljhandeln. Slutsatser kommer att presenteras liksom vidare förslag på åtgärder. Vi besvarar ställda frågor samtidigt som nya dyker upp och undersökningsområden breddas. Vi har redan tidigare i uppsatsen konstaterat att diskriminering av invandrare och personer med utländsk bakgrund förekommer inom det svenska näringslivet, däribland även detaljhandeln. Genom instudering av litteratur samt en fallstudie har vi uppmärksammat att det inte finns någon forskning gjord inom fältet etnisk mångfald inom detaljhandeln, varför vi här presentera de slutsatser vi har kommit fram till.

---

### **6.1 Diskussion**

I den inledande delen av uppsatsen har vi definierat fyra fält som vi finner vara av kritisk art för främjandet av den etniska mångfalden inom den svenska detaljhandeln: humankapital, rekrytering, ledarskap och kundmöte. Diskussionen som följer har sin bakgrund i de fyra studerade fälten.

Vi har sett att det finns flera orsaker till varför företag väljer att arbeta med främjandet av etnisk mångfald. De flesta företag, däribland vårt fallstudieföretag, antar

---

<sup>193</sup> ibid

antidiskrimineringsperspektivet vilket innebär att de följer de lagar och förordningar som finns lagstiftade. Detta tillvägagångssätt är inte särskilt effektivt då man har som mål att öka den etniska mångfalden inom företaget då det endast uppfyller de minimikrav som lagen ställer upp. Bland dessa krav finns även mångfaldsplanen som syftar till att företaget ska arbeta långsiktigt med främjandet av etnisk mångfald, ställa upp mål och följa upp dem. Men som vi erfarit genom intervjuer, är det vanligt att dessa planer endast blir till lagpliktiga hyllvärmare.

Genom såväl skriftliga som muntliga källor har vi tagit del av faktumet att invandrare finns representerade inom den svenska detaljhandeln, dock inte på tjänstemannanivå. Vi kan då fråga oss vad anledningen detta till är? Har inte företagen insett vikten av att ha etnisk mångfald inom organisationen? Vi har i studien identifierat en rad faktorer som kan verka utlösande för arbetet med främjandet av etnisk mångfald. Bland dessa faktorer kan den ökade globaliseringen, kundernas ökade medvetenhet och den demografiska sammansättningen nämnas bland flera andra. Vi anser att endast en av dessa faktorer borde vara en tillräckligt pådrivande faktor för att företagen aktivt ska arbeta för främjandet av mångfald inom organisationen. Verkligheten ser dock annorlunda ut. Hur kommer detta sig?

En anledning kan vara okunskap. Företagen är helt enkelt inte medvetna om de fördelar som etnisk mångfald medför. En annan orsak kan vara att de är medvetna om det men inte vet hur de ska hantera den, för mångfald kräver ledarskap, varför det uppstår en ond cirkel och företaget fastnar i gamla organisatoriska rutiner. En tredje anledning är att själva inställningen till mångfald är av negativ art. Istället för att se mångfalden som något som berikar kan företagen ha en inställning som bottnar i att mångfald är av problematisk art och svårhanterbar varför invandrare bör anpassa sig till den svenska kulturen, inte tvärtom. Dagens globaliserade värld förkastar dock detta alternativ med det faktum att mångfald är ofrånkomligt; människor rör sig över landsgränser och kulturella barriärer blir allt svagare i takt med att informationsåtkomligheten ökar. Människor blir allt mer medvetna om vad som händer runt om i världen och öppensinnat inställda till nya varor och produkter vilket leder till förändrat köpbeteende och konsumtionsmönster.

För att ta tillvara på denna nya köpkraft bör företagen anpassa sig. Den etniskt mångfaldiga befolkningen blir här ett effektivt verktyg för företagen att ta tillvara på de

konkurrensfördelar som kan uppnås. Ett första steg i denna process är identifiering av kritisk arbetskraft som vi här väljer att benämna som humankapital. Det råder skilda meningar om vilka personer inom ett företag som utgör humankapitalet. Vi identifierar dock humankapitalet inom detaljbranschen som de personer som har makt att påverka köpbeteendet och slutkunder, varför definitionen gäller såväl personer med högre befattningar som påverkar visionen som frontpersonalen som har det slutliga ansvaret för att tillfredsställa kunden.

Vidare kan tillfredsställande av kunden diskuteras. Det finns de forskare som menar att invandrare har andra krav på produkter och tjänster som skiljer sig från den etniskt svenska befolkningen. Vi ställer oss här frågan: vilka är dessa invandare? Vi är medvetna om att nyanlända invandrare kan känna förvirring inför att handla på en stormarknad om de själva kommer från landsbygden i en liten bergsby och är vana att göra sina inköp över disk. Denna grupp utgör dock ingen majoritet bland Sveriges invandare, dessutom så tenderar människan att anpassa sig relativt snabbt till rådande situationer. Vi vill istället fokusera på den grad av anpassning som företagen bör göra gällande etnisk konsumtion och livsstilskonsumtion då de allra flesta invandrare faktiskt har anpassat sig till den svenska kulturen och känner till hur man betar sig i butik. Den etniska konsumtionen yttrar sig i att invandraren konsumerar för att visa grupptillhörighet och hävda sin identitet och autenticitet. Det kan vara allt ifrån att handla etniska matvaror som att inhandla högtidskonfektion vid andra tillfällen än etniska svenskar. Företag som är uppmärksamma på denna konsumtion kan bättre tillgodose kundernas behov och på så sätt även attrahera andra kunder som präglas av livsstilskonsumtion. Men för att göra detta krävs kunskap om olika etniska grupper och kulturella högtider, och vem har den om inte invandrarna själva?

Vidare ställer vi oss frågan: varför finns det så få invandare representerade inom detaljhandeln, speciellt inom de högre positionerna? Rekryteringsprocessen är ett första led i diskrimineringskedjan. Genom fallstudien har vi erfarit att etnisk mångfald finns representerad på företaget inom lagerenheten, men på tjänstemannasidan är det avsaknad av etnisk mångfald som råder. Detta är inte unikt för detaljhandeln. Invandrare klassas ofta utifrån stereotyper och får därmed inte det arbete som motsvarar deras utbildningsnivå. Anledningen till detta kan finnas bland såväl diskriminerande rekryteringsmodeller som bland den befintliga personalens inställning till invandrare och



etnisk mångfald. En diskriminerande faktor finns att finna redan i företagens utformning av platsannonser, i de fall då företagen använder sig den externa rekryteringsformen. Då flera utbildningar är typiska för det svenska samhället utesluts invandrare med utländsk dokumenterad kunskap då den renodlade utbildningsformen som eftersöks av de svenska företagen inte finns i andra länder, men yrket finns där likväl.

Då företag använder sig av externrekrytering utesluts invandare även på grund av att de inte ingår i samma sociala nätverk som de personer som rekryteras då dessa oftast är av svensk härkomst. Framförallt till de högre positionerna pågår denna typ av exkludering av invandrare. Med detta sagt innebär det inte att den interna rekryteringsformen är av mindre diskriminerande art. Så som vår intervjuperson uttrycker det. *”Här på huvudkontoret är mångfalden lite mindre, det är inte så många olika åldrar eller personer med olika bakgrunder som söker sig hit. (...) det är svårt att ha mångfald när man inte har att ta ifrån”*.

Vi ser detta citat endast som en bortförklaring för att slippa undan ansvar. Då det endast är en viss typ av människor som söker sig till en avdelning menar vi att företaget bör se över anledningen till detta. Kan de vara så att den etniska mångfalden inte anses passa in på just denna avdelning, men den lämpar sig utmärkt för lagerarbete? Någon annan tolkning har vi svårt att komma fram då vi anser detta vara diskriminering i allra högsta grad. För att främja kreativiteten och uppnå de fördelar som finns genom arbetet med etnisk mångfald kan inte företagen sitta och rycka på axlarna åt att mångfalden inte söker sig till en avdelning.

Den interna rekryteringsmodellen bidrar till denna diskriminering av invandrare då de hindras från vidare avancemang inom organisationen. Glastaket är en flitigt använd metafor för detta fenomen då såväl kvinnor som invandrare har svårt att klättra uppåt i karriären inom ett och samma företag. detta påstående styrks av det faktum att det intervjuade företaget har en stor mångfald bland personalen längre ner i hierarkin, men högre upp lyser den med sin frånvaro.

Genom ovanstående resonemang kan vi konstatera att rekryteringsprocessen är avgörande för att få in personer med utländsk bakgrund i företaget. Det är här det första hindret ligger, ett hinder som kan te sig svårt att övervinna på grund av rådande

grundföreställningar som finns hos rekryterarna, men som återspeglas i hela samhället. För att mildra diskriminerings effekter bör rekryteringsprocesserna ses över av företagen. Men frågan är om det endast är processerna som hindrar invandare från inträde och avancemang inom företaget? Det måste väl finnas en anledning till att invandrarna inte söker sig till högre positioner. Vi menar att det är människors grundläggande värderingar som hindrar den etniska mångfalden inom organisationen. Det är viktigt att anpassa organisationskulturen så att denna främjar ett mångfaldigt tänkande hos alla medarbetare. Detta är dock en långsiktig process som fordrar ledningens förståelse för och intresse av främjandet av etnisk mångfald. Men som första steg i denna process ser vi gärna att dagens detaljhandel ser över rådande rekryteringsprocesser och analyserar arbetskraftens sammansättning för att på så sätt effektivt kunna fortsätta arbetet med främjandet av den etniska mångfalden inom organisationen för att såväl spegla vårt samhälle som uppnå de organisatoriska fördelar som detta innebär.

Nästa steg i processen mot främjandet av etnisk mångfald blir ledning av arbetskraften för att ta tillvara på de fördelar som arbetet med etnisk mångfald medför. Problematiken här yttrar sig i att det ofta inte finns någon mångfald att leda. Som tidigare nämnt hindras invandrare ofta redan i rekryteringsprocessen från inträde på arbetsmarknaden, och det är ledarens uppgift att ändra på detta.

Som ledare eller chef på ett företag axlar man ett stort ansvar, inte minst gällande främjandet av den etniska mångfalden. Ledningens roll blir att föregå med gott exempel och initiera mångfaldsarbetet. Hur kan detta göras på ett trovärdigt sätt då de flesta företagsledningar utgörs av medelålders män, med några få kvinnor som undantag? Det är sällan man ser en invandrare på en position så högt upp i hierarkin bland svenska detaljhandelsföretag. Mångfalden finns som sagt representerad inom organisationernas lägre skikt och vi har konstaterat att det är svårt för dem att komma vidare i företaget. Genom att börja uppifrån och anställa invandrare på höga befattningar kan företaget sätta exempel för organisationens övriga sektioner. Risken finns dock att dessa invandrare kommer att agera ”gate keepers” och anpassa sig till majoriteten för att hävda sin rätt i organisationen. Det som uppstår är att mångfalden minimeras ytterligare genom individens önskan att anpassa sig till majoriteten, med andra ord så misslyckas försöket att få in etnisk mångfald i organisationen. En förändring av grundläggande värderingar är nödvändig. Ledaren måste se till att alla medarbetare förstår vikten av etnisk mångfald

och de fördelar som den för med sig. Med andra ord är en förändring av företagskulturen nödvändig.

Mångfaldsarbetet måste vara en naturlig del av organisationen om det ska bidra till positiva effekter. Det gäller att förstå och respektera allas olikheter och skapa utrymme för kreativa lösningar. Heterogena organisationer är föredömet för skapandet av kreativitet. Med heterogenitet följer en mångfald idéer och bakgrunder som ledaren ska se till att bemästra. Det gäller att cheferna inom organisationen känner till att alla medarbetare präglas av olika mentala kartor och referensramar. Uppgiften blir att sammanföra dessa så att alla arbetar mot ett gemensamt uppställt mål, nämligen främjandet av etnisk mångfald. Det blir en svår balansgång för ledaren att dels skapa gemensamma referensramar och dels ta tillvara på mångfalden. Ett faktum som kan ha avskräckt företag från att påbörja arbetet överhuvudtaget?

För att lyckas leda mångfalden och skapa en öppen organisation finns det en rad egenskaper som ledaren bör besitta. Öppenhet, tillgänglighet, visiontänkande, teamanda och föregångare. Ledaren ska med andra ord vara en perfekt chef. Finns det sådana? Troligtvis inte. Vi menar dock att det i de flesta fallen är tillräckligt att ha en stark vilja och övertygelse om att främjandet av etnisk mångfald leder till positiva resultat samt att det finns en förförståelse för allas våra olikheter. Alla medarbetare bör ha en förståelse för olika kulturella dimensioner som kan skilja sig mellan etniska bakgrunder och vara medvetna om att missförstånd kan uppstå i kommunikationen på grund av rådande omvärldsföreställningar.

Personalen kan dock ställa sig frågande till att de plötsligt ska dela med sig av sina erfarenheter och spetskompetenser. Då människan har en tendens att agera opportunistiskt är det viktigt att de enskilda medarbetarnas behov uppmärksammas och att de motiveras till en annorlunda arbetsform efter de medel som bäst lämpar sig. Alla individer är olika, varför även motivationsmedlet bör anpassa sig därefter. Det första steget i processen är att få alla medarbetare att förstå de fördelar som etnisk mångfald inom organisationen för med sig. De ansvariga för processen ska därför kommunicera ut varför de vill ha in mångfald i organisationen och artikulera fördelarna klart och tydligt

på alla nivåer. Endast då förståelse för processen framstått kan ett aktivt, effektivt arbete ta plats som involverar hela personalstyrkan.

Det perspektiv som vi förespråkar att företag ska ansluta sig till är culturalization som värderar interkulturella möten mellan medarbetare för att sprida kunskapen om och förståelsen för skilda kulturer och etniciteter. Detta perspektiv främjar även organisatoriskt lärande av double loop slaget samtidigt som det ökar förståelsen för den etniska konsumtionen, vilket i sin bidrar till kundnöjdhet bland såväl etniska konsumenter som nyfikna livsstilskonsumenter. Det uppstår en cirkel av det goda slaget, där allt har sin början i en väl fungerande, öppen och inkluderande företagskultur som förespråkar mångfald i alla dess former, inte endast den etiska. Det är som sagt en process som ständigt pågår, och den pågår parallellt med övriga aspekter av verksamheten. Då man som företag förespråkar en viss mångfald, som genusdebatten hittills har gjort, förlorar de övriga aspekterna av mångfald tyngd och trovärdighet. Det uppstår med andra ord en cirkel av det onda slaget då inte all mångfald uppmärksammas likvärdigt. Under vilken kategori hamnar en homosexuell, handikappad kvinna med invandrabakgrund då hon kännetecknas av alla de faktorer som hittills uppmärksammats i diskrimineringsfall, vissa dock mer än andra. Enligt vårt tankesätt borde hon ha samma förutsättningar som alla andra då kompetens är det enda kravet för anställning. Vi vet dock att fallet är ett annat då diskriminering är ett faktum. Vi ställer oss därför vidare frågan: är det inte i sin tur diskriminerande att endast främja en viss typ av mångfald? För att lyckas med mångfaldsarbete och vara konsekvent bör företagen se upp med att hamna i den första diskrimineringsfällan, nämligen att förespråka en viss sorts mångfald framför en annan. Då vi i denna studie endast behandlar den etniska mångfaldens inverkan på detaljhandeln går vi nu över till att diskutera det sista steget i processen där den kunskap som etnisk personal besitter omvandlas till konkurrensfördelar och tillfredsställer konsumenten, nämligen kundmötet.

Det finns olika attribut som företag kan använda sig av för att attrahera kundgrupper. En väl utbredd diskussion behandlar vikten av upplevelser i vardagen. Detaljhandeln har redan uppmärksammat detta och applicerar det på olika sätt. Vissa butiker erbjuder klubbkvällar med modevisningar och tilltugg medan andra bjuder in kändiskockar till dagligvarubutiker som med hjälp av färg, smak och doft erbjuder kunden en upplevelse som tilltalar alla sinnen. Butiken kan även aktivt arbeta med att utformning av interiören

och musik för att påverka atmosfären så att den främjar konsumtion. Problematiken i detta resonemang ligger i att alla människor har olika preferenser. Det som tilltalar en person kan ses som motbjudande av en annan. Denna skillnad i preferenser sägs vara ännu större mellan skilda etniska grupper. Vi ställer oss dock tveksamma till detta påstående då vi menar att upplevelser talar till människans livsstil och intressen, den bejakar livsstilskonsumtionen med andra ord. Och livsstilskonsumtion likställs inte med svensk konsumtion utan bottnar i vetenskapen om att människans vidgande av horisonter och därmed ökat medvetande om såväl produkter som tjänster. Människor reser allt mer och blir medvetna om etniska produkter och matvaror som de tar med sig hem från sina resor. Vi menar härmed att det är möjligt att tillfredsställa såväl den etniska konsumtionen och livsstilskonsumtionen samtidigt: då en butik ordnar en kampanj för vissa etniska varor i samband med en ickesvensk högtid kan även andra kunder som inte vanligtvis relaterar till dessa varor attraheras av nyhetsinslaget och därmed uppmanas till konsumtion vilket resulterar i nya kunder.

Tjänstemötet, eller sanningens ögonblick, är avgörande för kundens helhetsuppfattning om såväl företaget som den införskaffade varan. Detaljhandeln kännetecknas som bekant av att såväl tjänsten som varan utgör helhetsprodukten. Det finns forskare som anser att tjänstemötet, och utbudet av varorna, bör anpassas så att de tilltalar invandrare då dessa inte är vana vid de ritualer som pågår i den svenska butiken. Vi ställer oss tveksamma till detta argument och frågar oss: vilka är de invandrare som inte känner till hur det går till att handla på en stormarknad, eller köpcentrum, eller närbutiken? Bör detaljhandeln anpassa hela tjänsteprocessen så att den är bekant för de nyanlända invandrarna samt turister som efter ett par besök, på sin höjd, lär sig känna igen systemet och handlar därefter svenskt? Vi menar att invandrare, så som alla människor, har en tendens att anpassa sig efter rådande situationer och ritualer. Detta innebär dock inte att efterfrågan på etniska varor minskar, tvärtom, den etniska konsumtionen yttrar sig genom att invandrare och personer med utländsk bakgrund konsumerar för att visa tillhörighet och hävda sin identitet. Det är häri detaljhandelns utvecklingspotential ligger; att anpassa utbudet och personalstyrkan efter den etniska konsumtionen som främst utmärker sig genom högtidskonsumtion och differentierade matvanor.

Denna anpassning kan ske på olika nivåer. Den kritiska aspekten är kunskap om olika kulturernas konsumtionsmönster. Ofta har vi stött på sammanhang som kategoriserar alla invandrare under samma kategori och hävdar att denna grupp har andra behov än etniska svenskar. Men denna grupp utgörs i sin tur av hundratals olika undergrupperingar som inte endast visas genom etnisk tillhörighet utan utmärks av olika subgrupperingar som finns inom en övergripande kultur som i sin tur utgörs av individer med skilda värderingar och förutsättningar. Med denna vetskap kan man fråga sig varför kategoriseringar existerar över huvud taget. Trots att vi genomgående i studien kritiserat kategorisering av grupper, kan vi inte komma ifrån dem då de är levande i allra högsta grad. Vårt samhälle är uppbyggt av olika kategorier varför även invandrare har kommit att grupperas. Vi vill dock påpeka att det i detaljhandelssammanhang inte går att kategorisera invandrare som en gemensam grupp då detta inte speglar den mångfald som utgör den etniska konsumtionen. Det företagen behöver för att hävda sig i konkurrensen och spegla samhället och därmed ta del av alla de fördelar som den etniska mångfalden för med sig är interkulturell kompetens. Företagen behöver få in människor i organisationen som förstår sig på mångfalden av människor som vårt samhälle grupperar under rubriken invandrare och anpassa butiken med dess varor så att den attraherar olika kundgrupper och skapar relationer till dessa.

## **6.2 Slutsatser**

I detta avsnitt presenterar vi de slutsatser vi kommit fram till genom studien samt besvarar de frågeställningar som ställdes upp i inledningen av arbetet.

### *Varför skall detaljhandeln arbeta med främjandet av etnisk mångfald?*

Det finns flera anledningar till att företag bör arbeta med främjandet av etnisk mångfald. Bland dessa kan de demografiska förändringarna nämnas som uttrycks i att människor med utländsk bakgrund idag utgör 20 procent av Sveriges befolkning. Invandrarna utgör således en stor del av köpkraften som detaljhandeln bör anpassa sig till för att främja de ekonomiska resultaten. Mångfald inom organisationer bidrar till ökad kreativitet som i sin tur leder till effektivare problemlösning. Flera studier visar även att organisationer som präglas av mångfald på alla nivåer skapar effektivare helhetslösningar som leder till ökad vinst för företaget. Dessutom har kraven på socialt ansvarstagande ökat vilket speglas i företagens önskan om att framstå som goda företag, vilket även innebär att arbetskraften

ska spegla samhället. Den ökade globaliseringen är en pådrivande faktor för mångfaldsarbetet inom arbetslivet då företagen blir allt mer internationaliserade.

#### *Vilka svårigheter möter organisationer i arbetet med etnisk mångfald?*

Det finns en rad svårigheter som detaljhandeln måste överkomma för att effektivt kunna arbeta med etnisk mångfald inom organisationen. Det första hindret kan utgöras av själva inställningen till mångfaldsarbetet. Själva begreppet mångfald har i sig en negativ innebörd då det endast syftar till inneboende skillnader vilket kan påverka själva mångfaldsarbetet i negativ riktning. Dessutom ses mångfaldsarbetet ofta som något svårhanterbart som företagen måste handskas med, vilket i sig sätter en negativ prägel på arbetet. Utan en positiv inställning till arbetet är det svårt att lyckas med främjandet av etnisk mångfald på arbetsplatsen och ta del av dess fördelar. Rekryteringsprocessen är det första ledet i mångfaldsarbetet som kan verka diskriminerande då invandrare och personer med annan etnisk bakgrund utestängs från arbetsmarknaden på grund av diskriminerande rekryteringsmetoder. Även ledarskapsmetoder som verkar hämmande på mångfaldsarbetet utgör ett hinder.

#### *Hur kan organisationer anpassas och arbeta för att främja etnisk mångfald inom organisationer?*

För att mångfaldsarbetet ska lyckas krävs en organisationskultur som präglas av öppenhet och fungerande kommunikation på alla nivåer och det är ledarens uppgift att sätta exempel för denna. Ledaren har ett stort ansvar i mångfaldsarbetet då hon/han ska föregå med gott exempel och skapa utrymme för utbyte av kunskaper och erfarenheter bland personalen. Rekryteringsprocessen är viktig att beakta då denna är ett första steg till inträde i organisationen. För att undvika att hamna i diskrimineringsfällan vid anställningsprocessen är det viktigt att rekryteraren är öppen och använder sig av ickediskriminerande metoder. Antidiskrimineringsperspektivet är väl utbrett bland svenska företag, men för att kunna ta del av de fördelar som mångfalden för med sig är det viktigt att företag istället arbetar efter mångfaldsperspektivet och skapar utrymme för interkulturella kommunikationskanaler.

Vidare har vi kommit fram till att det finns en rad konkurrensfördelar att vinna genom mångfaldsarbetet. Genom att anpassa utbud och tjänsteutförandet så att de bejaktar den etniska konsumtionen kan företagen såväl attrahera nya kunder som de kunder som

annamar en livsstilskonsumtion. För att möjliggöra detta krävs det kunskap om skilda kulturernas konsumtionsmönster och preferenser, vilka vi menar kan fås genom att anställa personal med invandrarbakgrund som i sin tur överför denna kunskap till övriga medarbetare inom organisationen.

### **6.3 Förslag till vidare forskning**

Denna studie har resulterat i en grundförståelse för hur den svenska detaljhandeln kan anpassa sig för att spegla den etniska mångfald som kännetecknar vårt samhälle. En rad problem har uppdragats, och åtgärder har föreslagits. Som vi beskrev under metodavsnittet var inte detta syftet med uppsatsen från allra första början; det som fängade vårt intresse för ämnet var att undersöka hur den svenska detaljhandeln praktiskt arbetar med etnisk mångfald inom organisationen, på alla nivåer. På grund av intressebrist från företag och tidsbrist för vår egen del valde vi en kursändring. En fortsättning på vår studie, om vi får påverka beslutet, resulterar i en omfattande empirisk studie av flera stora svenska detaljhandelsföretag där etnisk mångfald diskuteras på alla aspekter av företaget. Genom djupgående intervjuer med såväl ledning och butikschefer som frontpersonal kan en överskådlig bild skapas över den svenska detaljhandels situation.

Etnisk mångfald kan även studeras ur konkurrensperspektiv. Skapandet av konkurrensfördelar i samband med mångfaldsarbetet kan verka katalyserande för främjandet av processen inom företaget. En intressant fortsättning på vår studie utmynnar i en undersökning av vilka konkurrensfördelar som följer med mångfaldsarbetet, samt hur dessa kan införskaffas och bibehållas.

Vidare ser vi gärna en studie som fördjupar sig i humankapitalets roll inom detaljhandeln, samt hur denna uttrycks i den etniska mångfalden och frontpersonalen.

Andra faktorer som vi har bortsett från så som politisk påverkan, bostadssegregering och utbildningsnivå kan även påverka den etniska mångfaldens sammansättning inom organisationer varför även dessa aspekter kan tas i beaktande vid fortsatt forskning.



**Vad hade vi kunnat göra annorlunda?** Vår tanke var från början som sagt att undersöka den etniska mångfaldssammansättningen inom den svenska detaljhandelsbranschen. På grund av bristande intresse från företagens sida och vår egen begränsade tid blev detta inte fallet. Om vi hade valt att lägga upp uppsatsen under ett senare tillfälle menar vi att studien varit av ett mer omfattande slag och innefattat de empiriska undersökningar som krävs för att kartlägga branschen.

## 7. Källförteckning

### 7.1 Böcker

Ahlthrop, B., (2002) *Rollmedvetet ledarskap om chefsroller och ledningsstilar i strategisk verksamhet*, Liber Ekonomi, Kristianstad.

Bergström, F., (2003) *Handeln är där kunden är*, Handelns utredningsinstitut, Stockholm.

Bolman, L., Deal, T., (1997) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund.

Börjesson, M., (2003) *Diskurser och konstruktioner – en sorts metodbok*, Studentlitteratur, Lund.

Castells, M., (2001) *Informationsåldern, Ekonomi, samhälle och kultur*. Band 1; nätverkssamhällets framväxt, MediaPrint Udevalla AB, Udevalla.

Corvellac, H., Lindquist, H., (2005), *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*, Liber, Malmö.

Davis, B., Ward, P., (2002) *Managing Retail Consumption*, John Wiley & Sons, LTD, England.

Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus, Rönning, (1998) *Introduktion till organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund.

Giddens, A., (2002) *Modernitet och självidentitet. Självet och samhället i den senmoderna epoken*, Daidalos, Udevalla.

Fägerlind Nilsson, G., (2004) *Mångfald i praktiken – handbok för verksamhetsutveckling*, Uppsala Publishing House AB, Uppsala.

- Fägerlind, G & Wener, I.L., (2001) *Ledarskap för mångfald – en utmaning för den sociala sektorn*, Studentlitteratur, Lund.
- Fölster, S, Bergström, F., (2001) *Kampen om köpkraften handeln i framtiden*, Handelns utredningsinstitut, Stockholm.
- Gumesson, E., (2000). *Qualitative Methods in Management Research*, Sage Publications, USA.
- Gustavsson, B, Kullvén, H., Larsson, P., (1997), *Tjänstekvalitet –för kund, anställd och ledning*, Liber, Malmö.
- Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C., (2005) *Kommunikation & Organisation*, Liber, Kristianstad.
- Holme, I, M., Solvang B, K., (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen, D. I., (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.
- Klein, N., (2003) *No logo*. Ordfront förlag, Nørhaven, Danmark
- Kotler, P., Bowens, J, Makens, J., (2003) *Marketing for hospitality and tourism*, Pearson education Ltd, Prentice Hall, New Jersey.
- Lind, J.I., Skärvad, P.H., (2000) *Nya team i organisationernas värld*, Liber Ekonomi, Kristianstad.
- Lundahl, U., Skärvad P.H., (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund, Studentlitteratur
- Martin, F., (2003) *Interpreting everyday culture*, Edward Arnold Ltd, New York, USA.
- Mitchell, J., (2003) *Hug your customers love the results*, Penguin Group, London.

- Mlekov, K., Widell, G., (2003), *Hur möter vi mångfald på arbetsplatsen?*, Studentlitteratur, Lund.
- Mossberg, L., (2003) *Att skapa upplevelser – från OK til WOW*, studentlitteratur, Lund.
- Normann, R., (2000), *Service Management ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber, Malmö.
- Norstedts ordbok* (2004), Compact verlag GMBH, Munchen, Tyskland.
- Popcorn, F., (1992) *The popcorn report*, Harper Collins Publications Inc, USA.
- Roth, A-K., (2004) *Mångfaldsboken, från teori till praktik*, Norstedts Juridik, Stockholm.
- Starkey, K., (2002) *How organizations learn: Managing the Search for Knowledge*, Thomson Learning Collage, England
- Stewart, T. (1999) *Intellektuellt Kapital*, Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm.
- Svedberg, L., (2003) *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*, Lund. Studentlitteratur,
- Svenska akademins ordlista över det svenska språket*, (2000) AIT Gjøvik AS, Norge
- Så blir du bättre ledare i butik*, (2005), Forma publishing group AB, Västerås.
- Söderlind, J., (1998) *Stadens renässans. Från samhälle till samhälle. Om närhetsprincipen i stadsplaneringen*, SNS Förlag, Stockholm.
- Törnqvist, G., (1998) *Renässans för regioner - om butiken och den sociala kommunikationens villkor*, SNS Förlag, Stockholm.
- Underhill, P., (2003), *Why we buy the science of shopping*, Texere LLC, Storbritanien.

Usunier, J.-C., (2000), *Marketing Across Cultures*, Pearson Education Asia Pte Ltd., Singapore

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., Linghag, S., (2001), *Det ordnar sig, teorier om organisation och kön*, Studentlitteratur, Lund.

## 7.2 Artiklar

Ahlstrand, S., Hjern, M., (2005) *Etnicitet kan öka tillväxten*, Invandrare & Minoriter, Det spelar roll hur du söker jobb, nr 1 februari.

Bogaert, S., Vloeberghs, D., (2005) *Differentiated and individualized personnel management in Belgium*, Elsevier Ltd, European Management Journal, vol 23, nr 4.

Boxenbaum, E., (2006) *Lost in translation. The making of Danish diversity management*, Sage Publications American Behavioral Scientist, march, vol 49, nr 7.

Braunerhjelm, P., Thulin, P., (2000), *Ekonomisk Debatt*, nr 6, s 521-528.

Cappelli, P., (2000) *A market-driven approach to retaining talent*, Harvard Business review, january-februari.

Dahlgaard, J., Dahlgaard, S-M., Kamerlind, P., (2004) *A comparison between European business leaders and top Swedish healthcare managers*, European Quality, vol 11, nr 1.

Edvinsson, L. & Sullivan, P. (1996) *Developing a Model for Managing Intellectual Capital*, European Management Journal, Vol 14, No.4

Ekberg, J., Rooth, J-O, *Slöseri med kunskap*, Invandrare & Minoriter, (2005) Det spelar roll hur du söker jobb, nr 5-6.

Holvander, P., *Rapport från verkligheten*, Invandrare & Minoriter, (2005) Det spelar roll hur du söker jobb, nr 5-6.

Hui, M-K., Laroche, M., Kim, C., (1998) *A Typology of consumption based on ethnic origin and media use*, European journal of Marketing. Vol 32

Joia, L. A., (2000) *Measuring Intangible Corporate Assets- Linking Business Strategy with Intellectual Capital*, Journal of intellectual Capital, Vol 1, No 1.

Janssen, M., Zanoni, P., (2005) *Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies*, Sage Publications, Human relations, vol 58(3): 311-340.

Krecbergs, J., Leufstedt, S., (1998) *Myten om låglönefällan*, svensk handel, tjänsteföretagen,, Stockholm.

Löfgren, E., (2005) *Utan att diskriminera Invandrare & Minoriter*, , nr 5-6.

Michael R., Solomon mfl.,(1985)*A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter*, Journal of Marketing, vol 49.

Robertsson, Q.M., (2006) *Disentagling the meaning of diversity and inclusion in organizations*, Sage publications, Group & Organization Management, vol. 31, nr 2.

Segendorff, Olli, Å., *Det spelar roll hur du söker jobb*, Invandrare & Minoriter, (2005), nr 5-6.

Wengström, E., Bergström, F, (2002) *Vem arbetar inom detaljhandeln?*, handelsutredningsinstitut, forskningsrapport S71.

### **7.3 Uppsatser**

Meurling, E, (2004) *Diversity as a business opportunity*, Kingstown University, London. Accessed by: [www.mangfald.com](http://www.mangfald.com) access date 06-03-28.

### **7.4 Elektroniska källor**

Callius, S, Krönika i Dagens Handel, [www.dagenshandel.se](http://www.dagenshandel.se), access date 2006-05-12.

Fahimi, Bijam, *Etnisk mångfald saknas i svenska företags styrelser* i Veritas communications AB, [www.veritas.se](http://www.veritas.se) access date: 06-03-27.

Fonus, [www.fonus.se](http://www.fonus.se) access date 06-05-02.

Handelns Utredningsinstitut, [www.hui.se](http://www.hui.se), access date 06-04-17.

IBM, [www.ibm.com/se/sv/](http://www.ibm.com/se/sv/) access date 06-04-30

Integrationsverket, [www.integrationsverket.se](http://www.integrationsverket.se)

Johnson, A, (2002) Mångfald – en förutsättning för framgångsrika affärer i Svenskt Näringsliv, [www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se), access date 06-03-28

Lappalainen, P, Lundgren, M, (2004) Makt, integration och diskriminering –det svenska dillemmat, Utredning om strukturell diskriminering, Statens offentliga utredningar (SOU), [www.sou.gov.se](http://www.sou.gov.se) access date: 06-04-30

*Ledarskap från fåfald till mångfald. En studie av 10 framgångsrika chefer och deras sätt att hantera mångfald*, Integrationsverket, (2002), rapportserie 2002:15, Trelleborg, [www.integrationsverket.se](http://www.integrationsverket.se)

Lindex årsredovisning (2005) at [www.lindex.se](http://www.lindex.se) access date 06-05-02.

Mångfald som personalidé. Starthjälp för mångfaldsarbete, (2005) Equalproject, [www.equalnews.com](http://www.equalnews.com) access date, 06-04-30

Ombudsmannen mot etnisk diskriminering, [www.morgondagen.se](http://www.morgondagen.se), access date 2006-04-05

Statistiska centralbyrån [www.scb.se](http://www.scb.se),

Statistiska centralbyrån (SCB), Pressinformation 2003-10-07 Nr 2003:260, [www.scb.se](http://www.scb.se) access date 06-05-10

Sverige 2000 institutet, [www.sverige2000.se](http://www.sverige2000.se),

Svensk handel [www.svenskhandel.se](http://www.svenskhandel.se)

Svenskt näringsliv, [www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se),

### **7.5 Muntliga källor**

Intervju med Human Resource (HR) manager på en ledande dagligvarukedja, 2006-05-10, Stockholm.

Intervju med platschef på en ledande hotellkedja i Sverige, 2005-04-20, Stockholm.

### **7.6 Internetdatabaser**

ELIN: Electronic Library Information Navigator, [www.lub.lu.se](http://www.lub.lu.se)

Xerxes: <http://theses.lub.lu.se/undergrad/>

### **7.8 TV Media**

Svt1, Aktuellt, 2006-05-17.