



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Den icke-sökande

Att rekrytera etnisk mångfald till chefstjänster på IKEA

Ann-Charlotte Svärd
Åsa Widarsson
Theres Wirell

ABSTRACT

Titel: Den icke-sökande. Att rekrytera etnisk mångfald till chefstjänster på IKEA.

Nivå: Magisteruppsats

Författare: Ann-Charlotte Svärd, Åsa Widarsson och Theres Wirell

Handledare: Christer Eldh och Jan Henrik Nilsson

Syfte: Vårt syfte är att identifiera och analysera varför så få invandrare söker chefstjänster. Vi menar att orsaken till detta ligger både hos företaget och individen och kommer därför att belysa problematiken utifrån två perspektiv. Vi kommer dels att belysa frågan ur ett organisatoriskt perspektiv där vi tittar på hur ett företag förhåller sig till mångfald och dels undersöka hur medarbetare med invandrabakgrund förstår sina chanser på arbetsmarknaden.

Frågeställningar:

- Hur påverkar organisationskulturen invandrares benägenhet att söka chefstjänster?
- Hur påverkar chefsrollen invandrares benägenhet att söka chefstjänster?
- Hur påverkar rekryteringsprocessen invandrares benägenhet att söka chefstjänster?
- Hur påverkar diskriminering invandrares benägenhet att söka chefstjänster?

Metod: Vi har använt oss av en kvalitativ metod och samlat in ett empiriskt material bestående av intervjuer. Intervjuerna var tio till antalet och genomfördes i första hand med anställda med invandrabakgrund och personalansvariga på IKEA.

Slutsats: Slutsatsen av vår analys är att brist på förebilder och osäkerhet är de två största hindren för invandrares benägenhet att söka chefstjänster. En annan viktig slutsats är de faktorer som inte visade sig påverka viljan att söka chefstjänster i någon större utsträckning; organisationskultur, rekrytering och diskriminering. IKEA bör inte avfärda dessa faktorer, men behöver i nuläget inte heller fokusera på dem, utan kan koncentrera sig på det som främst påverkar invandrarnas benägenhet att söka chefstjänster. Vi vill dock poängtera att det är föränderliga faktorer som IKEA ständigt måste beakta och vara uppmärksam på för att kunna vidta åtgärder om faktorerna skulle komma att utgöra hinder.

Nyckelord: Etnicitet, mångfald, organisationskultur, ledarskap, rekrytering, diskriminering

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning.....	1
1.1 Inledande ord.....	1
1.2 Tidigare forskning.....	2
1.3 Syfte och frågeställning.....	3
1.4 Avgränsningar.....	3
1.5 Arbetets upplägg och innehåll.....	4
2. Bakgrund.....	5
2.1 IKEA.....	5
2.2 Invandring och arbetsmarknad.....	6
3. Teoretiskt ramverk.....	8
4. Material och metod.....	11
4.1 Empiriskt material.....	11
4.1.1 Skriftliga källor.....	11
4.1.2 Informanter.....	11
4.2 Metod.....	13
4.2.1 Förberedelser inför intervjuer och urval av informanter.....	13
4.2.2 Individuella intervjuer.....	15
4.2.3 Grupptervjuer.....	16
4.2.4 Vår roll som moderatorer.....	17
5. Organisationskultur.....	18
5.1 Empiri och analys.....	19
5.2 Organisationskulturens påverkan.....	22
6. Chefsrollen.....	23
6.1 Empiri och analys.....	24
6.1.1 Förebilder.....	25
6.1.2 Osäkerhet och brist på självförtroende.....	26
6.2 Chefsrollens påverkan.....	29
7. Rekryteringsprocessen.....	31
7.1 Empiri och analys.....	33
7.1.1 Kvalitativ och kvantitativ mångfald.....	33
7.1.2 Kompetens och kravprofiler.....	34
7.1.3 Rekryteringskanaler.....	36
7.2 Rekryteringsprocessens påverkan.....	38
8. Diskriminering.....	39
8.1 Empiri och analys.....	40
8.2 Diskrimineringens påverkan.....	42
9. Avslutning.....	44
9.1 Slutsatser.....	44
9.2 Förslag till IKEA.....	45
9.3 Framtida forskning.....	47
9.4 Reflektioner.....	47

Källförteckning

Bilaga 1 – Seeing Diversity

Bilaga 2 – Intervjuguide personalansvariga

Bilaga 3 – Intervjuguide gruppintervjuer

Bilaga 4 – Rekryteringsannons

1. Inledning

IKEA omnämns ofta som ett rikt företag. Vid 2006-års jultal försä sig grundaren Ingvar Kamprad och avslöjade att IKEA under förra verksamhetsåret gjorde en vinst på 25 miljarder kronor. Fariba jobbar i kassan på IKEA-varuhuset i Jönköping. "IKEA har så många olika invandrare och kulturer i sitt företag, så det är ett rikt företag på så sätt. Och här på kassa-avdelningen är vi rikare än alla andra avdelningar. Vi har... två från Iran, en från Kina, en från Spanien, en från Chile och olika arabländer." För Fariba är IKEA rikt på ett annat sätt.

1.1 Inledande ord

Migration är ingen ny företeelse, men den har ökat i takt med globaliseringen och migrationsmönstren kan uppfattas spegla de snabbt föränderliga ekonomiska, politiska och kulturella band som finns mellan världens länder.¹ Den globaliseringsprocess som pågår, medför att allt fler länder ställs inför de fördelar och utmaningar som etnisk mångfald innebär.² Även i Sverige är detta märkbart då 17 procent av befolkningen har utländsk bakgrund.³ Etnisk mångfald är ett ämne som under senare år har uppmärksammats allt mer och lyfts fram inom flera olika områden, bland annat i media, inom utbildningsväsendet och i arbetslivet. I arbetslivet kan arbetet med etnisk mångfald innebära stora möjligheter för företag. Personalen beskrivs ofta som ett företags främsta tillgång och i organisationer som satsar på en heterogen arbetsstyrka kan människor med olika bakgrund berika och ge upphov till nya tankar och idéer.⁴ Strävan efter att mångfalden i samhället ska speglas i arbetslivet tydliggörs även genom diverse politiska åtgärder.⁵ Trots dessa fördelar och åtgärder visar studier och statistik att invandrare ofta har sämre förankring och svårare att hävda sig på arbetsmarknaden än infödda svenskar.⁶ Många invandrare i Sverige har högskoleutbildning, men har ändå svårare

¹ Giddens, A. (2003:237-240)

² Etnisk mångfald är en aspekt av begreppet mångfald. Det finns en primär dimension av begreppet som syftar på faktorer omöjliga att förändra, så som ålder, genus, fysisk förmåga, sexuell läggning och etnicitet. Det finns även en sekundär dimension av mångfald som syftar på föränderliga olikheter så som exempelvis utbildning, religion och medborgarskap. I denna uppsats kommer vi att titta på den primära oföränderliga dimensionen av mångfald och då specifikt på etnisk mångfald sett ur ett arbetslivsperspektiv. Mlekov, K. & Widell, G. (2003:9-13)

³ Statistiska Centralbyrån (2007:12) SCBs statistik utgår från personer födda utomlands eller personer med två utrikes födda föräldrar.

⁴ Mlekov, K. & Widell, G. (2003:8, 22-38)

⁵ Exempel på politiska åtgärder är diskrimineringsombudsmannen (DO) och lagen om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning (1999:130).

⁶ De los Reyes, P. (2001:69), Roth, A-K. (2004:22-24). Det förekommer olika kriterier för hur man ska avgränsa begreppet invandrare; personer födda utrikes och personer födda i Sverige med två utrikes födda föräldrar eller personer med minst en utrikes född förälder. Vi utgår från den första av definitionerna eftersom den överrensstämmer med den definition som företaget för vår fallstudie, IKEA, använder sig av sedan verksamhetsåret 2006. Vi är medvetna om problematiken med att använda begreppet invandrare. Då det åsyftar en mycket heterogen grupp av människor från olika länder som av olika skäl och vid olika tidpunkter har kommit till Sverige blir det oundvikligt att inte göra några generaliseringar.

att hitta arbete som motsvarar deras kompetens och utbildningsnivå.⁷ I en rapport från TCO konstateras att personer födda utrikes har en svagare ställning än andra på den svenska arbetsmarknaden och sämre chanser att göra chefskarriär. Detta exemplifieras med civilingenjörsutbildade där 15,7 procent av de inrikes födda civilingenjörerna hade en chefsbefattning, jämfört med 1,8 procent av de utrikes födda.⁸

Samhället går således mot en ökad etnisk mångfald, vilket gör det viktigt att följa invandrarnas utveckling på arbetsmarknaden samtidigt som det ställer nya krav på organisationer. Att det finns få invandrare på chefspositioner kan naturligtvis bero på att de sorteras bort på felaktiga grunder i rekryteringsprocessen. Många arbetsgivare har emellertid problem med att rekrytera personer med invandrarbakgrund till chefspositioner beroende på att det är få invandrare som söker tjänsterna.⁹ IKEA är ett av de företag som beskriver att de brottas med just denna problematik.¹⁰ Frågan fångade därför vårt intresse och IKEA blev företaget för vår fallstudie.

1.2 Tidigare forskning

Genom att studera varför så få personer med invandrarbakgrund söker chefstjänster har vi identifierat en intressant problematik som vi inte hittat någon lösning på i litteraturen och vår undersökning fyller därför en kunskapslucka i forskningen. För att kunna placera in vår undersökning i forskningsfältet har vi kartlagt den forskning som är relevant för vår studie. Forskning kring mångfald, på engelska diversity, är relativt ny och utvecklades i USA på 1980-talet, men har under senare år fått allt större utrymme även i Sverige. I den forskning som har gjorts kring mångfald har vi kunnat identifiera ett antal dominerande idéströmningar. En beskriver de fördelar organisationer vinner på att arbeta med mångfald.¹¹ En annan beskriver den problematik som berör invandras svårigheter att komma in på arbetsmarknad-

⁷ de Los Reyes, P. & Wingborg, M. (2002:23-29), Lappalainen, P. (2005:271-274), Berggren, K. & Omarsson, A. (2001:15-16) I en enkätundersökning genomförd av Berggren och Omarsson hade 39 % av de utrikes födda ett jobb som motsvarade deras kvalifikationer medan samma siffra för personer födda i Sverige var 85 %.

⁸ Magnusson, K. & Andréasson, U. (2005:6, 36) Den grupp som i rapporten benämns som ”utrikes födda” är personer från länder utanför Norden, EU15 och de rikaste OECD-länderna. Tyngdpunkten i studien ligger på eftergymnasialt utbildade yrkesgrupper och utgångspunkten för undersökningen är att se vilken roll etnicitet spelar i det svenska arbetslivet.

⁹ Jfr Stavreski, H. (2003)

¹⁰ Slutrapporten över antalet sökande till IKEAs rekryteringsprojekt ”jakten på de 1000 cheferna, del 2” styrker påståendet att få invandrare söker chefstjänster. Av 1395 ansökningar var andelen sökande med utländsk härkomst 10 %. Den sökandes namn ligger till grund för denna statistik. Påståendet styrks även av att andelen ansökningar från personer med annan etnisk bakgrund endast uppgick till cirka 5 % vid rekryteringen inför nyöppningen av IKEA-varuhuset i Kalmar år 2006. IKEA (2007d), IKEA (2007b)

¹¹ Se exempelvis de los Reyes, P. (2001), Alm, D. (1999), Cox, T. (1993), Broomé, P. Carlson, B. & Ohlsson, R. (2001), Nilsson Fägerlind, G. (2004), Roth, A-K. (2004), Mlekov, K. & Widell, G. (2003), Integrationsverket (2002), Riksrevisionsverket (1992), Falsafi, L. (2004)

en.¹² Ledarskapets betydelse för att skapa en mångfaldskultur på arbetsplatser är ytterligare en vinkling som det forskats mycket kring.¹³ Att rekrytera etnisk mångfald till chefspositioner har vi däremot inte hittat någon forskning kring och vårt bidrag är därför att undersöka denna problematik och försöka finna en lösning. Som studenter på magisterprogrammet i Service Management tillför vi disciplinen god kunskap om och förståelse för ledarskap och mångfald.

1.3 Syfte och frågeställning

Utifrån den kunskapslucka som finns i forskningen är vårt syfte att identifiera och analysera varför så få invandrare söker chefstjänster. Vi menar att orsaken till detta ligger både hos företaget och individen och kommer därför att belysa problematiken utifrån två perspektiv. Vi kommer dels att belysa frågan ur ett organisatoriskt perspektiv där vi tittar på hur ett företag förhåller sig till mångfald och dels undersöka hur medarbetare med invandrarbakgrund förstår sina chanser på arbetsmarknaden.

För att uppnå vårt syfte har vi formulerat följande frågeställningar:

- Hur påverkar organisationskulturen invandrades benägenhet att söka chefstjänster?
- Hur påverkar chefsrollen invandrades benägenhet att söka chefstjänster?
- Hur påverkar rekryteringsprocessen invandrades benägenhet att söka chefstjänster?
- Hur påverkar diskriminering invandrades benägenhet att söka chefstjänster?

1.4 Avgränsningar

För att kunna gå på djupet med problemet för vår undersökning har vi gjort en rad avgränsningar. Mångfald i arbetslivet är ett vitt begrepp och kan gälla exempelvis kön, etnisk tillhörighet, religion, klass eller sexualitet. Vi har valt att avgränsa oss till den etniska aspekten av mångfald i arbetslivet. Inom detta fält har vi gjort ytterligare en avgränsning, nämligen att endast titta på den etniska mångfalden på chefspositioner. Anledningen till denna avgränsning är att problematiken med att uppnå etnisk mångfald visar sig tydligast på denna nivå.¹⁴ Eftersom vi avser att studera varför så få invandrare söker chefstjänster har vi avgränsat vår undersökning till den inledande fasen av rekryteringsprocessen, det vill säga fram tills dess att

¹² Se exempelvis Ekberg, J. & Gustafsson, B. (1995), de los Reyes, P. & Wingborg, M. (2002), Rätzl, N. (2006), Lange, A. (2000), Lappalainen, P. (2005)

¹³ Se exempelvis Cox, T. (1994), Brewer, M. (1995), Thomas, D. & Ely, R. (2001), Prasad, P. et al. (1997), Mlekov, K. & Widell, G. (2003), Essed, P. (1996)

¹⁴ Vår granskning av statistik i mångfaldskartläggningar från tio IKEA-varuhus från 2007 visar att den etniska mångfalden uppgick till 13 % bland medarbetarna och 9,5 % bland cheferna. Vi vill dock poängtera att det faktiska antalet på chefsnivå är lågt, exempelvis motsvarar 7 % på IKEA Kalmar en person. Det finns dessutom stora lokala variationer mellan varuhusen, exempelvis visar 2007-års statistik att andelen invandrare på chefspositioner uppgick till 14 % på IKEA Kålleröd medan den på IKEA Uppsala uppgick till 0 %. Inte heller i ISFABs ledningsgrupp finns det någon person med invandrarbakgrund. IKEA (2007b)

urvalet av ansökningshandlingarna ska påbörjas. Vidare har vi valt ett internt perspektiv och vår empiriska studie består därför endast av intervjuer med personer som är anställda på företaget för vår fallstudie. Detta val grundar vi på att cirka 80 procent av chefsrekryteringen på IKEA sker internt och endast 20 procent externt.¹⁵

1.5 Arbetets upplägg och innehåll

Denna uppsats är indelad i nio kapitel. I kapitel ett har vi introducerat ämnet, redogjort för tidigare forskning och beskrivit syfte, frågeställningar samt uppsatsens avgränsningar. I kapitel två ges bakgrundsinformation om IKEA samt om invandring och arbetsmarknad. Kapitel tre består av uppsatsens teoretiska ramverk. Det fjärde kapitlet behandlar valet av material och metod för att ge läsaren en förståelse för vårt tillvägagångssätt. Kapitel fem till åtta behandlar ett begrepp vardera; organisationskultur, chefsroller, rekrytering och diskriminering. Dessa är knutna till varsin frågeställning. Respektive kapitel inleds med en presentation av begreppet och följs av empiri varvad med analys. Kapitlen avslutas med att den aktuella frågeställningen besvaras. Det nionde och sista kapitlet innehåller slutsats, åtgärdsförslag till IKEA, förslag till framtida forskning och reflektioner kring uppsatsen.

¹⁵ Intervju med Staffan Lindquist 070507

2. Bakgrund

För att få en bättre förståelse för den beskrivna problematiken är det viktigt att sätta in den i ett sammanhang. Vi kommer därför att presentera en kort bakgrund om IKEA och deras mångfaldsarbete samt om hur invandrares position på den svenska arbetsmarknaden ser ut och har förändrats över tiden.

2.1 IKEA

Vilken väg har möbelföretaget IKEA gått för att bli det företag det är idag? År 1943 registrerades IKEA som firma av den då 17-årige Ingvar Kamprad. Namnet IKEA står för grundaren Ingvar Kamprad, gården Elmtaryd och orten Agunnaryd. De första IKEA-möblerna lanserades några år senare och år 1958 öppnade det första varuhuset i Älmhult.¹⁶ Ledningsgruppen för IKEA ville ge företaget en annorlunda profil och under 1970-talet bestämde de sig för att lyfta fram företagets svenska rötter.¹⁷ IKEAs affärsidé är:

”att erbjuda ett brett sortiment form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många människor som möjligt får råd att köpa dem.”¹⁸

IKEA har i dagsläget 253 varuhus i 35 länder fördelade på fyra världsdelar. 16 av varuhusen ligger i Sverige och sommaren 2007 öppnas även ett varuhus i Karlstad. Varuhusen har årligen mer än 450 miljoner besökare världen över. 104 000 personer arbetar inom IKEA-koncernen som under verksamhetsåret 2005 omsatte 17,3 miljarder euro. IKEA-koncernen ägs av en stiftelse och består av ett flertal bolag fördelade inom områdena försäljning, sortiment och försörjning så som inköpsservicekontor, leverantörer och distributionscentra.¹⁹ Policyn på IKEA är att de rekryterar medarbetare ”bland de många människorna”.²⁰ Sedan cirka åtta år arbetar IKEA aktivt med mångfald. Initiativet till mångfaldsarbetet togs av IKEA i USA, men är idag ett inslag i hela organisationen och en del av företagets grundvärderingar.²¹ Företagets ställning i frågan tydliggörs bland annat i ”IKEA’s Diversity Statement” från vilket följande utdrag är hämtat:

¹⁶ Björk, S. (1998:101), Torekull, B. (1998:43-46)

¹⁷ Björk, S. (1998:150-151)

¹⁸ Björk, S. (1998:13-14)

¹⁹ IKEA (2006a)

²⁰ IKEA (1999)

²¹ Intervju med Staffan Lindquist 070507

”Diversity at IKEA is actualized when we recognize, appreciate, and capitalize on individual differences. When people from different backgrounds feel comfortable and confident to apply their various perspectives and approaches at work, and when they are included at all levels and functions in the organization.”²²

Rekryteringen av etnisk mångfald på IKEA tjänar två syften. Ett skäl till att man vill rekrytera invandrare är kommersiellt; IKEA beskriver sina marknader som mångfaldiga, vilket varuhuset ska spegla. Medarbetarna ska med andra ord matcha kunderna. Ett annat skäl till att rekrytera mångfald är enligt IKEA att anställda med olika bakgrund främjar en dynamisk organisation.²³ Vidare talar IKEA om mångfald utifrån två dimensioner, en primär och en sekundär där den etniska mångfalden är en del av den primära dimensionen.²⁴ Ett led i arbetet med mångfald är upprättandet av mångfaldsplaner. IKEA Svenska Försäljnings AB utformar inte någon nationell sådan, utan lägger ut ansvaret på respektive varuhus.²⁵ ISFAB sätter inte heller upp något enhetligt mål för hur stor den etniska mångfalden ska vara, utan riktlinjen är som ovan nämnt att de anställda ska återspegla mångfalden inom upptagningsområdet.²⁶ IKEA har även ingått i olika mångfaldsprojekt och uppmärksammats för sitt mångfaldsarbete.²⁷

Från starten i Älmhult har IKEA gjort en framgångsrik resa och är alltså idag ett företag med varuhus världen över som arbetar aktivt med mångfald.

2.2 Invandring och arbetsmarknad

Nedan följer en översiktlig beskrivning av hur invandringen och den svenska arbetsmarknaden har förändrats under åren, vilket ger ytterligare bakgrund till den problematik som vår studie berör. Under de senaste 50 åren har invandringen till Sverige tydligt ändrat karaktär; både vad avser anledningen till invandringen och invandrares nationella ursprung. Under 1960-talet expanderade svensk industri, behovet av arbetskraftsinvandring växte och majoriteten av invandrarna kom då från länder inom Europa. Under 1970-talet kom arbetskraftsinvandringen till stor del att ersättas av flykting- och anhöriginvandring. Samtidigt minskade antalet invandrare från Europa och istället ökade tillströmningen från

²² IKEA (2007a)

²³ Intervju med Staffan Lindquist 070507

²⁴ IKEA (2002) se bilaga 1

²⁵ IKEA Svenska Försäljnings AB förkortas ISFAB och vi kommer härnäst att använda oss av denna förkortning.

²⁶ Intervju med Staffan Lindquist 070507

²⁷ Exempel på ett mångfaldsprojekt som IKEA ingick i är projektet ”Diversity Challenge” som anordnades av rekryteringsföretaget Academic Search. Projektet gick ut på att högskolestudenter med mångkulturell bakgrund tipsade partnerföretagen om hur de kan förbättra sitt mångfaldsarbete. Vinnarna belönades sedan med sex månaders praktik på de företag som ingick i samarbetet. IKEA har uppmärksammats för sitt mångfaldsarbete genom att av det muslimska studieförbundet Ibn Rushd ha tilldelats ett hederspris för sin medvetenhet kring mångfaldsarbete.

utomeuropeiska länder. Sedan 1990-talets första hälft har invandringen varit speciellt omfattande och dominerats av flyktingar från krigsdrabbade områden.²⁸ Fram till mitten av 1970-talet var arbetslösheten lägre för invandrare än för den genomsnittliga totala befolkningen, men sedan dess har situationen för invandrare försämrats avsevärt och arbetslösheten är högre för denna grupp än för den genomsnittliga befolkningen. Skillnaden i arbetslöshetsgrad inom gruppen invandrare är mycket stor och endast med få undantag tenderar den att öka med det geografiska avståndet till invandrarens ursprungsland.²⁹ Det vi tar med oss från denna historiska tillbakablick är att invandringen till Sverige har varit av olika karaktär under olika perioder. Sammanfattningsvis kan invandrarnas situation på arbetsmarknaden sägas ha försämrats under de senaste 50 åren.

²⁸ Rooth, D-O. (1999:24-28), de los Reyes, P. (2001:63-66), Lundh, C. et al (2002:16-18)

²⁹ Rooth, D-O. (1999:35-41) Se även Roth, A-K. (2004:22-23), Schierup C-U. (2006:59-62), de los Reyes, P. (2001:68-69)

3. Teoretiskt ramverk

För att presentera den vetenskapliga litteratur som vår undersökning bygger på ger vi läsaren en teoretisk ram. Den teoretiska ramen syftar även till att förklara vår syn på det problem vi undersöker. Vi utgår från att orsaken till problematiken, det vill säga att invandrare på IKEA söker chefstjänster i mindre utsträckning än svenskar, bottnar i Zygmunt Baumans teori om distinktionen ”vi” och ”de”. Som komplement till Baumans teori använder vi även begreppen etnicitet, kultur och kulturavstånd.

Begreppet etnicitet är svårdefinierat och saknar en entydig definition, men handlar i grunden om en gemensam identitet, kulturella värden och normer som skiljer en grupp av människor från andra grupper. En etnisk grupp kan avvika från andra genom exempelvis språk, ursprung och religion.³⁰ Enligt Paulina de los Reyes kan de markörer som betecknar en etnisk grupp och som ger upphov till en gruppidentitet antingen definieras av gruppen själv eller tillskrivas av utomstående och handlar om uppfattningar som kan, men inte behöver överensstämma. Konstruktionen av etniska identiteter förutsätter en motpol och först i relation till andra grupper skapas tillhörighet och mening.³¹

Bauman beskriver konstruktionen av etniska identiteter som en gränsdragning mellan ”vi” och ”de”, där ”vi” står för den tillhörande gruppen och ”de” för den främmande grupp som man inte kan eller vill tillhöra.³² Begreppsparet ”vi” och ”de” tillämpar de los Reyes genom att beskriva invandrare som ”den andre”. Invandrare sätts i relation till svenskar, där svenskarna blir den överordnade normen.³³ Liksom de los Reyes menar även Bauman att det måste finnas en annan grupp, ”de”, att jämföra sig med för att det ska uppstå ett ”vi”, det vill säga grupperna förutsätter varandra. Distinktionen ”vi” och ”de” benämner Bauman även som skillnaden mellan in- och utgrupper där exempelvis kön, klass och nation är faktorer som skapar en ingrupp.³⁴ Harry Triandis diskuterar också in- och utgrupper och menar att ”jaget” definieras i form av medlemskap i en ingrupp, vilket påverkar det sociala beteendet. Han nämner samma faktorer som Bauman för skapandet av ingrupper, men poängterar därutöver även religion och släktskap som viktiga faktorer.³⁵ Begreppet omnämns även i arbetslivs-sammanhang och Geert Hofstede poängterar att arbetsgruppen kan bli en ingrupp.³⁶ I vår

³⁰ Giddens, A. (1998:248-249)

³¹ de los Reyes, P. (2001:56-57)

³² Bauman, Z. (1990:53-54, 58)

³³ de los Reyes, P. & Wingborg, M. (2002:66)

³⁴ Bauman, Z. (1990:53-54, 58)

³⁵ Triandis, H. (1994:165-173)

³⁶ Hofstede, G. (1991:82-86)

undersökning tillämpar vi denna indelning genom att invandrarna på IKEA representerar ”de” och svenskarna ”vi”.

Begreppet kultur används inom många olika discipliner och saknar en entydig definition.³⁷ Kultur har främst två olika betydelser; en samlingsterm för det konstnärliga, även kallat finkultur, eller en övergripande term för organisering av mänskligt liv. Den senare betydelsen, som har sina rötter inom antropologin, har fått stort genomslag och det är denna innebörd vi åsyftar.³⁸ Mats Alvesson menar att begreppets innebörd varierar kraftigt och att kultur exempelvis kan ses som kollektivt delade värderingar, normer, regler, meningar, tankar, beteendemönster, strukturer och ideologier.³⁹ Även Hofstede menar att kultur är ett kollektivt fenomen eftersom den åtminstone delvis delas av alla människor i den sociala miljö där kulturen lärts in. Han menar vidare att kultur härstammar från den sociala miljön och således är inlärd, inte ärvd.⁴⁰ Anthony Giddens tillägger att kultur förändras över tiden och att ett samhälles kultur omfattar både abstrakta och konkreta aspekter. Till de abstrakta aspekterna hör faktorer så som uppfattningar och värderingar medan de konkreta aspekterna omfattar bland annat objekt och symboler.⁴¹ Hofstedes syn på kultur skiljer sig från Alvessons och Giddens, vilka ser kultur som en process som kan förändras över tiden, medan Hofstede ser kultur som något statiskt. Vi ansluter oss till synen på kultur som en föränderlig process eftersom en statisk syn på kultur inte känns passande i en diskussion om invandring. Detta eftersom omflyttning leder till att religioner, kulturer och beteenden möts. Kulturavstånd är ett begrepp som Katarina Mattsson definierar som ett symboliskt avstånd mellan de ovan beskrivna kategorierna ”vi” och ”de”. Hon tar avstånd från tanken att kulturavståndet enbart bestäms utifrån nationalitet och att det är möjligt att rangordna länder efter kulturell likhet respektive olikhet. Detta synsätt gör att kulturavståndet reproducerar en rasifierad syn på likhet och olikhet, vilket i sin tur påverkar invandrarnas möjligheter till framgång på arbetsmarknaden.⁴² Per Broomé med flera poängterar att kulturavståndet mellan invandrare och svenskar har ökat och liksom Mattsson menar författarna att det ökade avståndet har försvårat invandrarnas väg ut i arbetslivet. Broomé med flera påpekar vikten av att se skillnaden mellan olika invandrargrupper och risken med att generalisera och betrakta dem som homogena grupper, men ser ändå ett tydligare samband mellan nationalitet och kulturavstånd än exempelvis Mattsson. De menar att kulturavståndet mellan svenskar och invandrare har ökat i det svenska samhället, vilket de delvis anser bero på att invandringens karaktär har förändrats.

³⁷ Usunier, J.C. & Lee, J.A. (2005:4)

³⁸ Westin, C. et al. (1999:9)

³⁹ Alvesson, M. (1993:1)

⁴⁰ Hofstede, G. (1991:13-14)

⁴¹ Giddens, A. (2003:37-38)

⁴² Mattsson, K. (2001:144-155)

Andelen invandare som kan svenska har minskat och fler invandrare talar idag språk som ligger långt från det svenska språket.⁴³ Även de los Reyes diskuterar begreppet kulturavstånd och menar att det ökar med det geografiska avståndet, det vill säga graden av olikhet och främlingskap ökar i takt med att det kulturella avståndet växer.⁴⁴

För att operationalisera teorin finns det en rad begrepp av vilka vi har valt organisationskultur, chefsroller, rekrytering och diskriminering. Den koppling vi ser mellan dessa begrepp är att de visar på distinktionen ”vi” och ”de”.

⁴³ Broomé, P. et al. (1996:19-20, 36-37), Broomé, P. & Bäcklund, A-K. (1998:70-71)

⁴⁴ de los Reyes, P. (2001:77-78)

4. Material och metod

Denna uppsats har skrivits med IKEA som uppdragsgivare. Innan uppsatsprocessen inleddes träffade vi Staffan Lindquist, HR-Manager på ISFAB, för att diskutera uppdraget och få hans beskrivning av problemet. Uppdraget begränsar sig till ISFAB som består av de svenska varuhusen, IKEA ”Service Office”, Handla Hemma och IKEA Kundservicecenter. Efter mötet med Staffan Lindquist satte uppsatsprocessen igång på allvar; vi läste litteratur, satte oss in i IKEA som företag och invandring som fenomen för att sedan påbörja insamlingen av vårt empiriska material.⁴⁵

4.1 Empiriskt material

4.1.1 Skriftliga källor

Vårt skriftliga material består av interna publikationer från IKEA rörande personalfrågor och företagets syn på mångfald. Därutöver har vi tagit del av mångfaldsplaner och statistik över den etniska mångfalden bland personalen samt i respektive IKEA-varuhus upptagningsområde. Vi har även använt oss av Internet för att hitta annonser för lediga tjänster, dels på IKEAs egen hemsida och dels på externa hemsidor från exempelvis rekryteringsföretaget Manpower.

4.1.2 Informanter

Huvuddelen av det empiriska materialet samlades in genom nio intervjuer med totalt 15 informanter på IKEA Jönköping, IKEA Malmö samt IKEA ”Service Office” i Helsingborg. Av dessa var fem intervjuer individuella med personalansvariga på IKEA och fyra gruppintervjuer med totalt tio anställda med invandrarbakgrund på varuhusen i Jönköping respektive Malmö. Eftersom IKEA anlitar Manpower för viss rekrytering intervjuade vi även en person på Manpower som är rekryteringsansvarig för uppdrag från IKEA. Motivet för denna intervju var att vi trodde att den kunde ge oss värdefull information då det kan finnas faktorer i deras rekrytering som skulle kunna påverka invandrares benägenhet att söka chefs-tjänster. Vi tyckte dock inte att informanten gav några uttömmande svar och intervjun tillförde därför inte vår undersökning så mycket värdefull information. Detta kan givetvis ha

⁴⁵ För att få kunskap om IKEA läste vi litteratur om företaget samt interna publikationer och artiklar om deras mångfaldsarbete. För att få en djupare kunskap om och förståelse för invandring läste vi en stor mängd litteratur samt statliga publikationer och utredningar. Kunskap om hur invandrare mottas av samhället och hur utslussningen i arbetslivet ser ut fick vi genom att träffa Ragnhild Frountzos på Integrationservice i Helsingborg och Noushin Nadjafi på NK-Data, ett utbildningsföretag som ger kurser i svenska för invandrade akademiker.

berott på oss som moderatorer, men vi tror snarare att orsaken är den beroendeställning som Manpower har gentemot IKEA som uppdragsgivare.

De personalansvariga anonymiseras inte men benämns i empirin enbart med titel för att underlätta för läsaren. Anledningen till att dessa informanter inte anonymiseras är att de är ensamma på en specifik tjänst och åsikterna riskerar därför att förväxlas med tidigare eller framtida personer på samma post. De anställda på varuhusen har vi däremot anonymiserat genom att ge dem fingerade namn, vilket vi informerade informanterna om på förhand. Anledningen till anonymiseringen var att vi trodde att informanterna då skulle ge oss mer uttömmande svar. Det fanns även en etisk aspekt av detta då vi inte ville att informanternas uttalanden skulle få några negativa konsekvenser för dem. För att säkerställa informanternas anonymitet har vi valt att ange deras ålder och anställningstid på IKEA i intervall. Information om informanternas ursprungsländer, vistelsetid i Sverige samt position på IKEA anges, men inte specificerat för varje informant. Vi är medvetna om att det i vissa fall skulle vara intressant att ha denna information om en specifik informant, men eftersom detta skulle avslöja deras identitet är det inte möjligt.

Informanter till de individuella intervjuerna		
Namn	Position	Anställningstid på IKEA
Annika Björnberg	Personalchef IKEA Jönköping	12 år
Peter Elgemark	Personalchef IKEA Malmö	14 år
Kate Kron	Personalchef IKEA ”Service Office” i Helsingborg	3,5 år
Staffan Lindquist	HR-Manager på ISFAB i Helsingborg	9 år
Niklas Royson	Management Supplier på IKEA ”Service Office”, ansvarar för ”jakten på de 1000 cheferna”	7 år
Cecilia Jönsson	Rekryteringschef på Manpower i Helsingborg och Malmö med ansvar för bland annat IKEA	

Informanter till gruppintervjuerna		
Namn	Ålder	Anställningstid på IKEA
Aida	41-45 år	6-10 år
Ammar	26-30 år	1-5 år
Bojan	21-25 år	1-5 år
Fadi	31-35 år	1-5 år
Fariba	51-55 år	1-5 år
Hiam	41-45 år	1-5 år
Ivan	21-25 år	1-5 år
Jamshid	26-30 år	1-5 år
Mariam	36-40 år	6-10 år
Nyima	36-40 år	6-10 år

En av informanterna är andra generationens invandrare medan övriga är första generationens invandrare. Informanterna har varit bosatta i Sverige mellan 3 och 36 år. Tre av informanterna kommer från forna Jugoslavien, två från Iran, två från Libanon, en från Palestina, en från Syrien och en från Tibet. Informanterna arbetar i kassan, som säljare, på lagret eller på informationsavdelningen. En informant har en tjänst som innebär att han kommer att bli gruppchef inom 1,5 år och en informant är gruppchef på kassaavdelningen och går IKEAs aspirantutbildning.⁴⁶

4.2 Metod

Vi har använt en kvalitativ metod eftersom den lämpar sig bäst för vår undersökning. Vi är medvetna om att en kvalitativ metod bygger på forskarens tolkningar, men då vi var intresserade av att få en förståelse för och kunna hitta mönster i ett antal människors uppfattningar var en kvalitativ metod lämplig.⁴⁷

4.2.1 Förberedelser inför intervjuer och urval av informanter

Redan i uppsatsprocessens inledningsskede var vi noga med att göra en grov tidsplan för att kunna åstadkomma givande intervjuer.⁴⁸ Innan insamlingen av det empiriska materialet ville vi skaffa oss tillräcklig teoretisk kunskap för att kunna formulera bra frågor och därmed få ut så mycket och så bra information som möjligt. Fältstudien förlades så att vi efter insamlandet av materialet ändå hade tillräckligt mycket tid för att analysera materialet. Det faktum att uppsatsen har skrivits på uppdrag av IKEA tror vi underlättade och gjorde att vi kunde genomföra intervjuerna. Då vi gjorde ett stort antal intervjuer vid olika tillfällen och på olika platser var det dock en tidskrävande uppgift att pussla ihop alla intervjuer och hitta rätt informanter. Detta gjorde det svårt att hålla sig exakt till den i förväg upprättade tidsplanen. Detta kompensades emellertid av mycket tillmötesgående, engagerade och intresserade informanter varav flera uttryckte sin positiva reaktion över vår närvaro:

”Jag blev jätteglad när jag hörde att ni skulle komma. /.../ det är en väldigt viktig fråga att lyfta upp och det är klart att det behöver göras mycket mer.” / Aida

”Jag vill tacka er för att ni kom hit och bryr er om oss som jobbar på IKEA. Det kommer närmare våra barn också, för de har invandrabakgrund också. Och när IKEA bryr sig, andra företag kommer också.” / Fariba

⁴⁶ IKEAs aspirantutbildning är en intern ledarskapsutbildning som medarbetare med ambition att bli chef på IKEA kan söka.

⁴⁷ Jfr. Holme, I.M. & Solvang, B. (1997:13-14, 75-82), Patel, R. & Davidsson, B. (2003:14), Trost, J. (2005:7, 15-18)

⁴⁸ Jfr. Patel, R. & Davidsson, B. (2003:82-84), Kvale, S. (1997:95-97)

Utöver tidigare beskrivna intervjuer var vår intention att även göra en individuell intervju med en chef med invandrarbakgrund, lägst på avdelningschefsnivå. Detta visade sig dock bli ett problem då vi kontaktade majoriteten av varuhusen och fick veta att det inte fanns någon person som matchade våra krav.⁴⁹ Att det inte fanns någon vi kunde intervjuja gör att vi tror oss ha gått miste om information kring eventuella hinder på vägen till en chefsposition, vilket kan ha påverkat uppsatsens resultat. De svårigheter vi stötte på när vi försökte hitta en chef med invandrarbakgrund blev en tydlig bekräftelse på att det finns få invandrare på chefspositioner på IKEA.

Representativitet och statistiska generaliseringar är inte centrala i kvalitativa metoder. Det centrala är istället att hitta informanter som vi tror kan ge en riklig empiri för att kunna besvara våra frågeställningar. Trots att informanternas åsikter inte behöver spegla alla invandrare på IKEA, så är det viktigt att vara noggrann vid urvalet av informanter. Vi tyckte att det var viktigare att hitta informanter som kunde ge oss åsikter och bilder utifrån olika perspektiv samt så uttömmande svar som möjligt om det problem vi undersöker, snarare än att få en representativ fördelning av ålder och kön.⁵⁰ Vårt krav på informanter till gruppintervjuerna var att de skulle ha utomnordisk bakgrund, men i övrigt kunde vi inte påverka urvalet då det gjordes av personalcheferna. Vi är medvetna om att detta kan ha haft en negativ påverkan eftersom personalcheferna exempelvis kunde välja personer som de ansåg har lyckats extra bra eller som är speciellt välvilligt inställda till företaget. Det finns emellertid inget som tyder på att så var fallet. Att vi genomförde hela fem individuella intervjuer med personalansvariga beror på att de arbetar inom olika delar av organisationen och därmed kompletterade varandra och gav oss en mer heltäckande bild av problematiken. Förutom personalchefer på ”Service Office” och IKEA-varuhusen i Jönköping och Malmö ansåg vi det vara lämpligt att komplettera med en intervju med ansvarig för projektet ”jakten på de 1000 cheferna”.⁵¹

Att förlägga vår studie till IKEA-varuhusen i Malmö och Jönköping var ett strategiskt val. Malmös upptagningsområde har stor etnisk mångfald, men denna återspeglas inte bland de anställda. I Jönköping är situationen den omvända, upptagningsområdet har mindre

⁴⁹ Vi hade haft möjlighet att intervju ett antal invandrare i chefsposition, dock endast andra generationens invandrare alternativt nordiska medborgare. Vårt krav var dock att intervju första generationens invandrare med utomnordisk bakgrund då vi tror att dessa personer har stött på fler hinder relaterade till sin etniska bakgrund.

⁵⁰ Jfr. Holme, I.M. & Solvang, B. (1997:101-105), Trost, J. (2005:105-111)

⁵¹ ”Jakten på de 1000 cheferna” är ett projekt med syfte att rekrytera tusen chefer, både internt och extern, inom flera olika arbetsområden på IKEA. Projektet löper över en femårsperiod och där del ett och två redan är avslutade. Projektet genomförs i samarbete med rekryteringsföretaget Manpower.

etnisk mångfald än Malmös, men den etniska mångfalden bland de anställda på varuhuset motsvarar den i området.⁵²

Inför intervjuerna utformade vi två intervjuguider, en för de individuella intervjuerna och en för gruppintervjuerna. Dessa modifierades sedan inför varje intervju för att anpassas efter respektive informant.⁵³ En fråga som dök upp under förberedelserna av intervjuerna var huruvida vi skulle låta informanterna få ta del av intervjuguiderna i förväg. Vi valde att inte göra detta då vi inte ville riskera att spontaniteten och öppenheten i svaren skulle gå förlorad. En informant uttryckte det på ett träffande sätt:

”Det hade varit bra att ha de här frågorna kanske tidigare. Då hade vi ju kunnat tänka till lite, men det kanske är de ärligaste svaren som är de spontana svaren. Funderar man för mycket kan det bli inte längre det man verkligen tänker.” / Aida

4.2.2 Individuella intervjuer

Syftet med de fem individuella intervjuer vi gjorde med personalansvariga på IKEA var att få en inblick i företagets strategiska arbete med och syn på rekrytering av etnisk mångfald.

Vi har valt en relativt låg grad av standardisering under de individuella intervjuerna. Intervjuguiden utformade vi utifrån olika teman, men i rollen som moderatorer valde vi att vara flexibla och inte styra informanterna för mycket. Vi har även valt att genomföra relativt ostrukturerade intervjuer. Spontana svar från informanterna uppmuntrades, frågornas ordningsföljd ändrades under intervjuernas gång och vi flikade in med följdfrågor allteftersom intervjuerna fortskred. Dessutom försökte vi ställa öppna frågor och var noga med att undvika ledande frågor samt ja- och nej-frågor.⁵⁴ Vi är sedan tidigare uppsatser väl förtrogna med ovan beskrivna intervjumetod. Detta i kombination med att informanterna är kunniga inom sina arbetsområden och att ämnet är angeläget för dem gjorde att metoden fungerade väl och att vi fick ett rikt material att arbeta vidare med.

Intervjuerna med de personalansvariga ägde rum på IKEA. Fördelen med detta var att informanterna befann sig i en välkänd miljö, vilket vi tror ökade tryggheten. Nackdelen med att genomföra intervjuerna på den arbetsplats som vår studie avser var att informanterna kunde bli avbrutna av kollegor under vårt samtal. Intervjuerna varade mellan 45 och 60 minuter vardera. Arbetet fördelades så att två personer ställde frågor medan den tredje höll sig

⁵² Andelen anställda på IKEA Jönköping med annan etnisk bakgrund uppgår enligt varuhusets mångfaldskartläggning 2007 till 24 %, vilket motsvarar 70 av totalt 293 anställda. Den etniska mångfalden i varuhusets upptagningsområde uppgår till 17 %. Andelen anställda på IKEA Malmö med annan etnisk bakgrund uppgår enligt varuhusets mångfaldskartläggning 2007 till 12 %, vilket motsvarar 54 av totalt 453 anställda. Den etniska mångfalden i varuhusets upptagningsområde uppgår till 21 %.

⁵³ Se bilaga 2 och 3 för mallar på intervjuguider.

⁵⁴ Jfr. Patel, R. & Davidsson, B. (2003:71-73, 100-101), Holme I.M. & Solvang, B. (1997:80-81), Trost, J. (2005:19-21, 47-49), Kvale, S. (1997:121-126)

i bakgrunden och förde anteckningar. En nackdel med att alla tre var närvarande under intervjuerna kan ha varit att informanten kände sig i underläge. Det var dock inget vi märkte av, vilket vi tror kan bero på informanternas goda kunskap inom respektive arbetsområde. Alla intervjuer spelades även in, vilket informanterna gav sitt godkännande till och inte tycktes uppfatta som något problem. Därefter transkriberade vi intervjuerna ordagrant för att inte gå miste om värdefull information.⁵⁵ Transkriberingen var mycket tidskrävande, men gav samtliga i gruppen möjlighet att reflektera tillbaka på intervjun i sin helhet. Under analysen hade vi även stor nytta av transkriberingarna genom att vi då kunde utgå från de exakta svaren och inte bara från det vi hunnit och valt att anteckna. I empirin har vi valt att citera informanterna ordagrant för att inte gå miste om några nyanser.

4.2.3 Gruppintervjuer

Intervjuerna med anställda med invandrarbakgrund på IKEA genomfördes i form av gruppintervjuer. Vi ansåg denna metod vara den mest lämpliga då syftet med intervjuerna var att få fram informanternas erfarenheter och tankar kring mångfald och utvecklingsmöjligheter på IKEA. Den fördel vi såg med gruppintervjuer var att informanterna fick möjlighet att tänka till och bearbeta sina erfarenheter under intervjuens gång eftersom de inte själva stod i fokus hela tiden.⁵⁶ Vi upplevde även att informanterna hade lätt att diskutera ämnet, vilket vi tror kan bero på att arbetskamrater i samma situation var närvarande och inte bara vi som utomstående. En nackdel med gruppintervjuer är naturligtvis att de kan ge mer homogena svar än individuella intervjuer, men detta var inget vi märkte av då vi tycker oss ha fått mångfasetterade svar.

Intervjuerna genomfördes i grupper om två till tre personer. Anledningen till att vi valde så små grupper var att det kan vara svårt för individer att göra sig hörda eller våga säga sin åsikt i större grupper.⁵⁷ Varje gruppintervju varade i ungefär 45 minuter och genomfördes i ett konferensrum på IKEA. Den fördel vi ser med detta val av plats är att stämningen under intervjuerna var avslappnad. Samtidigt tror vi att den information vi fick kan ha blivit mindre personlig av att intervjuerna hölls på informanternas arbetsplats snarare än på en neutral plats. En nackdel som vi upplevde vid de intervjuer som genomfördes med tre informanter var att det ibland uppstod en dialog mellan två personer. Det var förvisso positivt att det uppstod en diskussion informanterna emellan, men konsekvensen av det blev att den tredje personen hade svårt att komma till tals. Vi försökte då uppmärksamma det och få in personen i samtalet igen.

⁵⁵ Jfr. Trost, J. (2005:41-44, 50-52)

⁵⁶ Jfr. Jacobsen, D.I. (2002:174-180), Wibeck, V. (2000:49-51)

⁵⁷ Ibid.

Intervjun inledde vi med att presentera oss och syftet med intervjun för att sedan låta informanterna berätta om sin bakgrund. Liksom under de individuella intervjuerna ledde två personer intervjuerna, medan den tredje antecknade. Intervjuerna spelades även in. Anledningen till att vi ändå valde att anteckna var att vi skulle kunna hålla isär personerna vid transkriberingen av intervjuerna. Under gruppintervjuerna presenterade vi olika teman för informanterna som de sedan fick diskutera fritt kring. I intervjuguiden hade vi specificerat ungefär vilka frågor vi ville få svar på under respektive tema, så att vi kunde flika in med specifika frågor om vi inte fick svar på dessa under diskussionen.⁵⁸

Vid intervjuer i en främmande kontext är språkkunskaper inte tillräckligt för att man som forskare ska få ut maximalt av intervjun, utan för att kunna förstå ickeverbala nyanser i intervjusituationen är det även nödvändigt att ha kulturell kunskap.⁵⁹ Då intervjuerna genomfördes på IKEA i Sverige befann vi oss inte i en främmande kontext, men resonemanget är ändå relevant då våra informanter kommer från en annan kulturell kontext än vi. Informanternas språkkunskaper var mycket goda och orsakade inget hinder under intervjuerna, men däremot kan vår brist på kunskap om informanternas kultur ha gjort att vi gick miste om nyanser i samtalen. Vi tror dock inte att någon viktig information gick oss förbi då många av informanterna har vistats lång tid i Sverige och är integrerade i arbetslivet på ett svenskt företag med svenska kollegor.

4.2.4 Vår roll som moderatorer

Slutligen frågar vi oss hur vår roll som moderatorer påverkade intervjuerna, till exempel att vi är kvinnliga svenska studenter. Intervjuerna påverkades förmodligen av att vi är kvinnor, men vi tror endast att denna påverkan på informanternas uttalanden var marginell. Några informanter ställde sig frågande till begrepp som vi som studenter tog för givna. När sådana situationer uppstod förklarade och exemplifierade vi begreppen och vår roll som studenter hade därför ingen direkt negativ påverkan på situationen. Det som vi på förhand tänkte skulle kunna utgöra ett hinder under gruppintervjuerna var att ingen av oss har invandrarbakgrund. Vi har svårt att avgöra hur informanterna upplevde detta, men kände inte att det uppstod någon distans på grund av olika etnicitet. Att ingen av oss har invandrarbakgrund är något som vi har reflekterat över genomgående i uppsatsprocessen. Detta faktum tror vi har gjort det svårare för oss att leva oss in i våra informanternas situation, men fördelen är att vi kunnat inta ett utanförperspektiv. Vi har försökt att i största möjliga mån vara objektiva och varken ta ställning för eller emot IKEA eller informanterna med invandrarbakgrund.

⁵⁸ Jfr. Jacobsen, D.I. (2002:174-180), Trost, J. (2005:25-27), Wibeck, V. (2000:61-65, 79)

⁵⁹ Jfr. Shah, S. (2004:562)

5. Organisationskultur

Organisationskultur med dess normer och värderingar är en stark kraft i ett företag. Företagets organisationskultur kan påverka medarbetarnas beteende och därmed också invandrades benägenhet att söka chefstjänster, vilket gör att begreppet är relevant i sammanhanget.

Att tillskriva företag en kultur har förekommit länge, men sedan början av 1980-talet har de båda begreppen företags- och organisationskultur varit mycket uppmärksammade.⁶⁰ Henning Bang menar att begreppet organisationskultur har påverkats av antropologernas definition av kultur samt av sociologiska och socialpsykologiska begrepp så som exempelvis normer.⁶¹ Bang väljer att definiera organisationskultur på följande sätt:

”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.”⁶²

Organisationskulturen består av en skriftlig del i form av mål, policys och visioner och en outtalad del som bland annat visar människosyn och värderingar.⁶³ Edgar Schein menar att organisationskultur är det som en grupp har lärt sig under en längre tidsperiod genom att lösa gemensamma problem. Denna lärandeprocess är beteendemässig, kognitiv och känslomässig. Styrkan i organisationskulturen beror på stabiliteten i gruppen, hur länge gruppen har existerat, gruppens erfarenhet av lärande samt styrkan och tydligheten hos ledaren.⁶⁴ Grahame Dowling håller med om att organisationskulturen utvecklas av människorna i en grupp, men poängterar även att faktorer i den nationella kulturen och synen på arbetsplatser påverkar organisationens kultur.⁶⁵ Inom en organisation kan det sedan finnas flera mindre delkulturer eller undergrupper, så kallade subkulturer.⁶⁶

Schein menar att kultur reproduceras genom den socialisation nya medlemmar genomgår när de kommer in i gruppen. Socialiseringsprocessen börjar i samband med rekryteringen och det är sannolikt att företaget söker nya medlemmar som redan har de värderingar som överensstämmer med företagets.⁶⁷ Den socialisation som följer efter

⁶⁰ Alvesson, M. (1993:3), Bang, H. (1995:12-13), Schein, E.H (1990:111) Då vi inte ser några direkta skillnader mellan begreppen företagskultur och organisationskultur har vi valt att se begreppen som synonymer. När vi refererar till begreppet kommer vi fortsättningsvis att använda oss av ordet organisationskultur eftersom det är detta begrepp författarna använt sig av i litteraturen. För en diskussion kring de båda begreppen, se Alvesson, M. & Berg, P-O. (1988:41)

⁶¹ Bang, H. (1995:22)

⁶² Ibid. (1995:24)

⁶³ Nilsson Fägerlind, G. (2004:29)

⁶⁴ Schein, E.H. (1990:111)

⁶⁵ Dowling, G. (2001:107)

⁶⁶ Bang, H. (1995:29-32) Schein, E.H (1990:111), Cox, T. (1994:170-171)

⁶⁷ Schein, E.H. (1990:115-116)

anställningen rör inläring av sedvänjor, symboler, ritualer och vilka som betecknas som hjältar.⁶⁸

Taylor Cox har placerat in organisationskultur i ett mångfaldsperspektiv. I en mångkulturell organisation blir organisationskulturens acceptans viktig. En organisationskultur som tolererar olikhet har lättare att hantera mångfald än en kultur som saknar denna acceptans. För att hantera olikheter i en organisation kommer den kultur som saknar acceptans istället att främja assimilering, det vill säga anpassning till majoritetsgruppen.⁶⁹ Gabriella Nilsson Fägerlind menar att en organisationskultur som passar heterogena grupper tvingar de anställda att sympatisera med organisationens kärnvärden så som gemensamma normer, värderingar och beteenden. Däremot kräver organisationen inte överensstämmelse gällande perifera normer, värderingar och beteenden. Ju större utrymme för de perifera aspekterna, desto mer acceptans finns det för en heterogen arbetsstyrka.⁷⁰

5.1 Empiri och analys

IKEAs organisationskultur har präglats av Ingvar Kamprad och företagets småländska och svenska ursprung. Kulturen bygger på gemensamma värderingar så som respekt, enkelhet, gemenskap och kostnadsmedvetenhet. Andra viktiga aspekter är nytänkande, ansvarstagande, ödmjukhet och självkritik.⁷¹ Dessa värderingar nämns även som önskvärda egenskaper i flera annonser över lediga tjänster.⁷² I samtalet med informanterna nämner Bojan den enkla klädseln i blått och gult som en del av kulturen. Klädseln, maten och servicen nämns av informanterna som exempel på faktorer som ger organisationskulturen en svensk prägel. Vår analys av detta är att den nationella och till och med den regionala kontexten har påverkat IKEAs organisationskultur, vilket Dowling menar är ett vanligt fenomen. Kläderna som går i den svenska flaggans färger blir ett exempel på det som Hofstede benämner en symbol för företagets nationella ursprung. När informanterna uttalar sig om organisationskulturen som svensk tolkar vi detta som att det syftar på just symboler snarare än på grundvärderingar. Det faktum att informanterna inte talade om grundvärderingar som typiskt svenska tror vi beror på att det är svårt att knyta värderingar till en viss nation.

Alla informanter är rörande överens om att de trivs på IKEA. Aida trivs med organisationskulturen som hon kallar familjekänslan, och tror att det gäller alla som arbetar på IKEA.

⁶⁸ Hofstede, G. (1991:227-228)

⁶⁹ Cox, T. (1994:168-170)

⁷⁰ Nilsson Fägerlind, G. (2004:30-31)

⁷¹ IKEA (2006)

⁷² för exempel på annons, se Bilaga 4

Håller man inte med om företagets värderingar menar hon att det skulle kännas fel att vara kvar, då skulle man känna sig utanför och inte trivas på jobbet. Att medarbetarna trivs på företaget och med organisationskulturen tyder enligt oss på att IKEA lyckats rekrytera medarbetare som redan hade eller snabbt fick de för IKEA rätta värderingarna. Det faktum att IKEA uttrycker sina värderingar i annonser för lediga tjänster tolkar vi som att de önskar anställa personer som redan har de värderingar som präglar företagets organisationskultur. Vi konstaterar här att informanternas tankar samt annonsernas utformning kan kopplas till Scheins resonemang kring kulturell reproduktion genom rekryteringen av nya medarbetare och att företag förväntas söka medarbetare vars värderingar passar in på företagets kultur. Även om våra informanter hade värderingar som överensstämde med IKEAs organisationskultur, så förmodar vi att det gjorts felrekryteringar och att personer med icke överensstämmande värderingar har anställts, men att de antagligen inte blivit långvariga på sina tjänster.

Personalchefen på IKEA Malmö berättar att medarbetare som har en fast anställning har en lång genomsnittlig anställningstid. På IKEA Malmö är denna 12 år bland de fast anställda. Detta gör det svårt att hitta lediga tjänster och det tar därför tid att få in fler invandrare i organisationen. Ivan anser att det är svårt att få en heltidstjänst på IKEA, men menar att en heltidstjänst är en förutsättning för att man ska lära sig så mycket om IKEA att en chefsposition kan bli aktuell. Enligt oss finns det här en paradox i det att organisationskulturen och det faktum att medarbetarna trivs så bra på IKEA samtidigt utgör ett hinder för att nå etnisk mångfald på chefspositioner. Vi kan således konstatera att den goda trivseln medför att det tar tid att få in nya medarbetare i organisationen och ge dem den kunskap som behövs för att kunna söka en chefsposition. Det faktum att det finns färre invandrare i organisationen gör att det finns färre invandrare att välja på för befordran. Detta i kombination med att det är svårt att få heltidstjänster gör det extra svårt för invandrare att nå chefspositioner. Vi menar alltså att organisationskulturen är en faktor som kan förklara den långa genomsnittliga anställningstiden, men är medvetna om att det även kan finnas andra förklaringar.

Personalchefen på IKEA "Service Office" säger följande när hon uttalar sig om organisationskulturen:

"Svenskheten är ju det vi säljer till viss del. Det är möjligt att det upplevs som väldigt främmande för invandrare."

Flera informanter anser att IKEA förmedlar ett svenskt budskap och att företaget av omvärlden förknippas med sitt svenska ursprung. De tror däremot inte att det är något som gör att

personer med invandrabakgrund drar sig för att söka chefstjänster. Det är bara Mariam som nämner ett hinder när hon berättar om vänner som inte vågat söka jobb på IKEA eftersom de trodde att bara svenskar får jobb där. Men när Mariam förklarar för vännerna att det inte stämmer och att hon arbetat länge på företaget har de tänkt om. Ammar anser snarare att svenskheten är en fördel för IKEA. Han säger att han sökte arbete på IKEA just med anledning av att det är ett svenskt företag. En av orsakerna var att han på så sätt skulle ha en bra möjlighet att lära sig bättre svenska. Inte heller personalchefen på IKEA Jönköping tror att det svenska i organisationskulturen utgör något hinder för de anställda, åtminstone inte på lägre positioner och resonerar som följer:

”Om det svenska i organisationskulturen var ett hinder borde invandrare ju egentligen inte ens våga söka här överhuvudtaget. Sen kan det ju vara på chefsnivå att den blir ett hinder. Då kan det kanske vara så att man är lite tveksam.”

Vi tolkar ovanstående resonemang som att personalchefen på IKEA Jönköping menar att chefer behöver stå bakom organisationskulturen i ännu större utsträckning, vilket kanske kan vara svårt för invandrare då de förmodligen inte kan identifiera sig med den svenska kulturen på samma sätt som en svensk. Vi menar dock att så inte verkar vara fallet eftersom informanterna inte alls beskriver organisationskulturen som ett hinder för att söka chefstjänster.

Jamshid säger att det är företagets värderingar som gör att medarbetarna trivs på jobbet. Han tycker inte att IKEA ska försöka ändra sin kultur för att de vill anställa invandrare.

”Det är det fina när du frågar om den svenska kulturen. Jag tycker inte att den ska ändras, nä alltså, det är kärnan i vad företaget är. Och det finns andra möjliga sätt för att öka mångfalden, andra sätt att dra till sig människor med invandrabakgrund.”

Jamshid anser att eftersom majoriteten av medarbetarna är svenskar och företaget ses som svenskt av allmänheten måste även kulturen fortsätta att vara det. Även om organisationskulturen ses som svensk menar han att det inte hindrar medarbetarna från att vara som de är. Han berättar exempelvis att han gestikulerar mycket när han säljer, vilket är en försäljningsstil som skiljer sig från hans svenska kollegors. Vår analys av det nämnda exemplet är att gemensamma grundvärderingar är viktigt, men att IKEA accepterar olikheter bland personalen avseende de områden som Nilsson Fägerlind benämner som perifera. Cox menar att företag som accepterar olikheter, vilket vi menar att IKEA alltså gör, har lättare att hantera mångfald. Även det faktum att IKEA tydligt uttalar att de vill ha mångfald i organisationen ser vi som ett tecken på att de accepterar olikheter och inte tvingar fram någon assimilering, bortsett från att medarbetarna ska dela företagets grundvärderingar.

Som ovan nämnt finns det symboler i organisationskulturen som informanterna ser som svenska, men under intervjuerna lyfts det samtidigt fram att IKEA betraktar sig som ett globalt företag. Aida tror inte att kulturen utgör något hinder, utan ser det bara som positivt att IKEA är ett stort företag och menar att människor därför tänker på IKEA som ett internationellt företag snarare än ett svenskt. Personalchefen på IKEA ”Service Office” är inne på samma spår och menar att IKEA vill förmedla känslan av att vara ett globalt företag där olikheter av alla slag existerar och välkomnas. Det faktum att IKEA finns representerat i många länder medför, enligt personalchefen på IKEA Jönköping, att de invandrare som blir chefer ofta flyttar tillbaka till hemlandet för att fortsätta sin karriär på ett IKEA-varuhus där. Vi har tidigare konstaterat att svenska symboler är en del av IKEAs organisationskultur, men vår tolkning av informanternas uttalanden ovan är att organisationen även ses som internationell på grund av det faktum att IKEA finns representerat i så många länder. Vi tror inte att detta är en faktor som gör att organisationskulturen blir något hinder för invandrades benägenhet att söka chefstjänster. Vi menar även att resonemanget kring att återvända till hemlandet är något som borde öka invandrades benägenhet att söka chefstjänster eftersom det ökar deras möjligheter att flytta tillbaka.

5.2 Organisationskulturens påverkan

Hur påverkar då organisationskulturen på IKEA invandrades benägenhet att söka chefstjänster? Redan innan undersökningen var vi medvetna om att organisationskulturen givetvis inte är helt främmande för personer som redan arbetar på IKEA, men trodde ändå att den skulle kunna utgöra ett större hinder än den visade sig göra. Vi har inte hittat någon stor faktor i organisationskulturen som verkar avskräcka personer med invandrarbakgrund från att söka chefstjänster. Det är snarare tvärtom, medarbetarna är positiva till organisationskulturen och menar att den svenska framtoningen inte är negativ, vissa menar att IKEA till och med känns mer internationellt än svenskt. Resonemanget kring chefers möjligheter att söka tjänster på varuhus utomlands är istället något som borde göra invandrare extra intresserade av att söka chefstjänster. Det hinder vi har upptäckt och som beror på organisationskulturen är att medarbetarna trivs så bra, vilket gör att personalomsättningen är låg och att det på så sätt finns få tillfällen att rekrytera invandrare som senare kan bli aktuella för en chefstjänst. Trots detta är vår slutsats att IKEAs organisationskultur inte verkar vara någon bidragande orsak till att få invandrare söker chefstjänster. Trots att IKEA spelar på svenska symboler har vi, efter att ha fått insikt i organisationskulturen, upptäckt att denna bygger på en värdegrund som hänger väl ihop med att anställa människor från hela världen.

6. Chefsrollen

Syftet med detta kapitel är att undersöka huruvida de faktorer som är direkt knutna till chefsrollen påverkar invandrares vilja att söka chefstjänster på IKEA. Vid en första anblick skulle ledarskap kunna ha varit en mer lämplig rubrik till detta kapitel, men eftersom denna skulle vara missvisande och kunna tolkas som hur man leder mångfald föll valet på rubriken chefsrollen.

En mycket begränsad del av forskningen belyser ledarskap utifrån ett etniskt perspektiv. Däremot finns det mycket forskning om organisation och ledarskap utifrån ett könsperspektiv. Litteraturen beskriver bland annat villkoren för kvinnor och män i arbetslivet och belyser varför det finns färre kvinnor än män på chefspositioner.⁷³ Dessa teoretiska resonemang vill vi pröva på vår empiri då den minoritet som kvinnor utgör gentemot män på chefspositioner kan liknas vid den situation som råder för invandrare i förhållande till svenskar på ledande befattningar.⁷⁴ Det finns intressanta paralleller och vi anser att den väg invandrare går för att nå chefspositioner är förenad med liknande problematik som den väg kvinnorna gått och fortfarande går för att slå sig fram på arbetsmarknaden.

Begreppet glastaket ligger nära till hands då det beskriver de osynliga barriärer som hindrar kvinnor från att nå högre positioner i ett företag.⁷⁵ Vår tolkning av begreppet är att det handlar om faktorer som främst utgör ett hinder då kvinnor försöker avancera och klättra uppåt på karriärsstegen. Eftersom syftet med vår uppsats är att undersöka hinder som påverkar invandrares benägenhet att söka chefstjänster snarare än de hinder de stöter på när de försöker avancera, så har vi valt att inte tillämpa begreppet.

Fiona Wilson diskuterar hur det är att vara kvinnlig chef och dessutom tillhöra en etnisk minoritet. Hon refererar till en studie gjord av Marilyn Davidson som visar att dessa kvinnor hade få eller inga förebilder.⁷⁶ Bristen på förebilder är enligt Irmelin Drake och Anne Grethe Solberg en förklaring till att det finns så få kvinnor på chefspositioner. För att motivera kvinnor att söka chefstjänster krävs det kvinnliga förebilder. Förebilder har förmågan att ge mod och styrka då man ser hur andra i samma situation har tacklat besvärliga lägen. En avsaknad av förebilder kan leda till att man dämpas i sin tro att kunna konkurrera mot männen.⁷⁷ Christina Arhén och Gunilla Zaar visar på betydelsen av förebilder genom att lyfta

⁷³ Se exempelvis Drake, I. & Solberg, A-G. (1996), Wahl, A. et al. (2001), Wilson, F. (1999), Cooper, C. & Davidson, M. (1982)

⁷⁴ Enligt SCB var 28 % av det totala antalet chefer kvinnor år 2004.

⁷⁵ För vidare läsning se: Drake, I. & Solberg, A-G. (1996:21-22), Wilson, F. (1999:81-82), Wahl, A. (1992:57-58)

⁷⁶ Wilson, F. (1999:82-83)

⁷⁷ Drake, I. & Solberg, A-G. (1996:123-124)

fram kvinnliga chefer och deras syn på kvinnligt ledarskap.⁷⁸ Drake och Solberg anser emellertid inte att förebilder bara är av godo och i synnerhet inte när det endast finns få förebilder, i detta fall kvinnliga chefer. I en sådan situation finns det endast ett fåtal olika beteenden att se upp till och det är därför inte förrän det finns lika många kvinnor som män på chefspositioner som förebilder fyller sin fulla funktion.⁷⁹

En annan anledning som är nära knuten till kvinnors avsaknad av förebilder och som förklarar att det finns så få kvinnor på chefspositioner är den starka homogenitet som råder bland chefer. Anna Wahl med flera diskuterar det faktum att chefer tycks reproducera sig själva, vilket är ett fenomen som benämns homosocial reproduktion. Detta innebär att chefer många gånger tenderar att vilja anställa likasinnade, vilket innebär att män anställer de som liknar dem själva, det vill säga män.⁸⁰

Ytterligare en anledning till att det finns så få kvinnor på chefspositioner är det dåliga självförtroende som gör att kvinnor många gånger undervärderar sin kompetens och förmåga. Drake och Solberg liksom Cary Cooper och Marilyn Davidson hävdar, med hänvisning till en rad undersökningar, att kvinnor ofta har sämre självförtroende än män. Detta visar sig bland annat i arbetslivet genom att kvinnor tenderar att ha lägre förväntningar på sina egna prestationer samt undervärdera sin förmåga.⁸¹

6.1 Empiri och analys

I detta kapitel kommer vi att diskutera faktorer knutna till chefsrollen som kan påverka invandrarens benägenhet att söka chefstjänster. Först vill vi dock poängtera att det kan finnas faktorer som gör att man inte vill bli chef men som inte är knutna till den etniska bakgrunden. Exempel som informanterna nämner är stress, olämplighet, ovilja, krav på flyttbarhet och låga löner. Mariam uttrycker sina tankar kring chefskap som följer:

”Jag vill inte jobba som chef, jag kommer bli störd i mitt privatliv hela tiden och så blir det för mycket alltså. Du blir uppringd hela tiden, du slipper inte jobbet även om det är på fritiden.”

Även Ivan uttrycker sina tankar kring chefskap:

”Jag vill inte vara chef, inte på grund av att jag är invandrare, men min polare som jag pratade om innan, han är chef och håller på att ta kol på sig själv och jag har lika mycket betalt som han och han har mycket, mycket att göra.”

⁷⁸ Arhén, G. & Zaar, C. (1997:112-131)

⁷⁹ Drake, I. & Solberg, A-G. (1996:123-124)

⁸⁰ Wahl, A. et al. (2001:81, 106-107)

⁸¹ Drake, I. & Solberg, A-G. (1996:124-126), Cooper, C. & Davidson, M. (1982:39-40)

Citaten visar på faktorer som minskar benägenheten att söka chefstjänster, men som inte kan kopplas specifikt till etnisk bakgrund. Vi kommer därför inte att analysera dessa faktorer närmare, men vill ändå uppmärksamma faktorernas existens. Vi övergår nu till faktorer som vi knyter till den etniska bakgrunden.

6.1.1 Förebilder

Flera informanter uttalar sig om vikten av förebilder.

”Vi är verkligen i ett läge där vi skulle tycka att det var fantastiskt roligt om vi kunde få invandrare att söka chefspositioner. Om vi hade en varuhuschef någonstans som hade invandrabakgrund, det skulle kanske uppmuntra andra till att ’jag kan ju också.’” / Personalchefen på IKEA ”Service Office”

Personalchefen på IKEA Jönköping för ett liknande resonemang och konstaterar att det är påtagligt att ju fler invandrare de rekryterar desto fler lockas att söka. Anledningen är enligt personalchefen på IKEA Jönköping att invandrare tidigare inte trodde att de skulle passa in på IKEA eftersom de inte såg några invandrare bland personalen, utan trodde att man behövde vara ”ljushårig och svensk”. Även under gruppintervjuerna framkom det att flera informanter har märkt av en förändring och de berättar att det finns betydligt fler invandrare på IKEA nu än för bara några år sedan.

Ammar poängterar vikten av förebilder. När det väl kommer in en invandrare på en chefsposition, så kommer andra invandrare som i dagsläget inte tror sig ha någon chans tänka att ”om han kan så kan jag också”. Han tror att detta skulle göra det lättare att rekrytera invandrare till chefstjänster:

”Kanske det blir lättare när till exempel Fadi blir någon gruppchef och så kommer invandrare att söka en tjänst så kommer det stå kontakta Fadi. Så om någon invandrare ser att det är Fadi då han tänker okej det är en arabchef och då tänker de att kanske det blir lättare för dem. De kommer att våga komma in och testa och prata med Fadi än om det är en svensk namn.”

Även en dialog mellan Ivan och Bojan visar på vikten av förebilder:

Ivan: ”Vi hade en, ja han satt med i ledningsgruppen, en turkisk kille. Han var mycket och skämtade med oss och så där. De andra är mer, är du chef så måste du vara tillbakadragen, du får inte...”

Bojan: ”...det är mer allvar.”

Ivan: ”Men han var sig själv fortfarande och då tänkte jag, ’då söker vi!’”

Bojan: ”Det smittar av sig lite. Ser man typ att det finns chefer så, ’han kan så varför kan inte jag också’ lite den principen. Så finns det för få så kanske inte alla vill ta chansen eller man dömer ut sina chanser redan i förväg.”

Ivan: ”Man tror inte på sig själv tror jag inte. Inte om det inte finns någon där redan. När han var där, just när jag kom in så var vi tre invandrare och alla vi tre sökte för att han satt i ledningen. Men han försvann, han försvann till Örebro och sen så blev han varuhuschef i Turkiet. Så det gick bra för han.”

I vår analys kan vi tydligt relatera informanternas uttalanden ovan till det teoretiska resonemang som Drake och Solberg för. De menar att bristen på förebilder är en förklaring till att det finns så få kvinnor på chefspositioner och vår studie visar tydligt att detta även gäller för invandrare. Informanternas uttalanden bekräftar att det finns ett behov av att se andra invandrare som har lyckats; det behövs förebilder för att man själv ska bli motiverad att söka en chefstjänst. Det faktum att även personalcheferna nämner vikten av förebilder tyder på att IKEA har insett dess betydelse på chefsnivå. Detta bekräftar således att Drake och Solbergs resonemang om kvinnors behov av förebilder även är överförbart på invandrare. Huruvida Drake och Solbergs tanke kring att förebilder fyller sin fulla funktion först när det finns lika många kvinnor som män på chefspositioner kan vi inte uttala oss om. Under intervjuerna fick vi inga svar som tyder på detta, vilket vi tror kan ha berott på att flera informanter inte hade någon förebild i form av en chef med invandrabakgrund. Det må hända att Drake och Solbergs tankar stämmer, men vi tror ändå att de få chefer som finns som har invandrabakgrund fyller en viktig roll som förebilder. Detta grundar vi på informanternas uttalanden om de invandrare som har lyckats bli chefer på IKEA. Dialogen ovan visar att en chef med invandrabakgrund har ett högt symboliskt värde och är en tydlig förebild. Att Wahl med fleras resonemang kring homogenitet och homosocial reproduktion skulle gälla även för invandrare i relation till svenskar finns det inget som tyder på. Det finns inget uttalande från någon informant som visar på att chefer reproducerar sig själva, det vill säga att svenskar hellre skulle anställa svenskar än invandrare. Även det faktum att IKEA tydligt uttalar att de vill ha invandrare på chefsnivå visar på att de inte föredrar homogenitet. Vi vill inte beskylla de personalansvariga på IKEA för att tala osanning, men vill ändå poängtera att det bara är uttalanden och därför inte säger något om hur anställningen verkligen går till.

6.1.2 Osäkerhet och brist på självförtroende

Osäkerhet och brist på självförtroende är andra faktorer som framkom under intervjuerna. Flera informanter nämner att det svenska språket är en faktor som ökar deras osäkerhet. Trots att de informanter vi träffat pratar bra svenska blir språket ett hinder som gör att de inte vågar ta steget och söka en chefstjänst. Mariam tror att svenskar som söker samma tjänst skulle ha mycket större möjlighet. Andra faktorer som skapar osäkerhet för informanterna är avsaknad av utbildning eller brist på information om sådan. Mariam känner sig osäker på om hon skulle

klara av att vara chef och vill utvecklas och lära sig mer innan hon vågar ta steget. Hon har frågat sin chef om det finns möjlighet till vidareutbildning inom företaget, men fick veta att det enda som finns är aspirantutbildningen. Även Hiam pratar om betydelsen av utbildning:

”Jag har inte utbildning här i Sverige, jag tänker att jag har mycket erfarenhet här inne, men jag vågar inte eftersom jag inte har utbildning och brytning med språk och så här. Ibland jag säger för mig själv ’nej våga och gå upp och lära sig’ men om jag vågar, det beror på mig själv om jag vågar. Och det är viktigt med utbildning, jag har mycket erfarenhet men jag har inte utbildning här i Sverige, man saknar mycket för att komma en trappa upp. Jag har inte utbildning, om jag har utbildning kanske jag vågar gå en trappa upp.”

Fariba känner osäkerhet kring vad som krävs för att få söka aspirantutbildningen:

”Och jag vet inte, vad krävs att man utvecklar sig. Vad är det när man ska gå aspirantutbildningen? Vad är det som krävs? Vad vill de? Det är det som jag jättegärna vill bli informerad om mer.”

När vi frågar personalchefen på IKEA Jönköping hur information kring aspirantutbildningen ges berättar hon att den sprids via ett internt informationsblad, på informationstavlor samt att cheferna förmedlar information på möten. Hon tror därför inte att informationen kan gå medarbetarna förbi, även om hon menar att det kan finnas brister i chefernas stöd till medarbetarna.

Fariba känner även en osäkerhet för om hon som invandrare på en chefstjänst skulle bli accepterad av medarbetarna. Hon uttrycker sig som följer:

”Men det är så om man söker en tjänst på en avdelning, man tänker ja, den personalen som jag har ansvar för sen, kommer de arbetarna att lyssna på mig, respektera. För att jag är invandrare, de tycker, nej, hon förstår inte, jag fattar inte vad hon säger.”

Bojan har känslan av att invandrare måste bevisa mer innan cheferna får upp ögonen för dem. Detta samt avsaknaden av feedback skapar osäkerhet:

”Så det är många som, antingen har de sökt en eller två eller kanske tre gånger och sen känna att liksom det här ger inget. Och så kanske man inte får feedback eller någonting heller då och jag menar att då kan man dala väldigt snabbt åt andra hållet.”

Drake och Solberg skriver liksom Cooper och Davidson att en orsak till att det finns få kvinnor på chefspositioner är dåligt självförtroende och att kvinnor undervärderar sin kompetens. När vi analyserar empirin ser vi att det går att dra en tydlig parallell till den situation som många invandrare befinner sig i. Flera informanter visar tecken på osäkerhet och dåligt självförtroende. Faktorer som bidrar till osäkerheten är att tala svenska med brytning, avsaknad av svensk utbildning, brist på information om utbildning och rädsla för att inte bli accepterad. Vi

menar dock att osäkerheten inte alltid är befogad. Eftersom informanterna i dagsläget blir accepterade av arbetskamraterna ser vi inget som tyder på att det skulle bli annorlunda på en chefsposition, även om det givetvis aldrig kan uteslutas. Informanterna är dessutom medvetna om att de pratar bra svenska och detta borde därför inte vara en faktor som hindrar dem från att söka chefstjänster. Att en informant säger att hon skulle kunna söka om hon bara hade vågat, visar på att hon är medveten om att oron inte är befogad.

Ivan och Bojan har båda sökt tjänster internt som de inte fått och de är inte helt nöjda med förklaringarna till avslagen. De har fått höra ursäkter så som att de varit för unga eller haft för lite erfarenhet, men ändå har personer som varit ännu yngre eller haft ännu mindre erfarenhet sedan fått tjänsten. Ivan pratade nyligen med sin chef om en utannonserad tjänst och berättar att chefen uppmanat honom att söka, men han sökte ändå inte tjänsten eftersom han inte kände att han fick tillräcklig respons. Vår analys visar att det här finns ytterligare en faktor som ökar osäkerheten. Det är mycket möjligt att avslagen faktiskt berodde på att informant-erna var för unga för att få tjänsten, men bara det faktum att de misstänkte att det kunde vara ett svepskäl för något annat, exempelvis att de är invandrare, gör dem osäkra och mindre benägna att söka chefstjänster i fortsättningen. Vi anser att chefer i en organisation som vill vara mån om mångfald måste förstå vikten av att tydliggöra orsakerna till att sökande inte får den aktuella tjänsten. Detta är viktigt av flera anledningar, bland annat för att de sökande inte ska tolka ett avslag som att det beror på exempelvis invandrarbakgrund.

Flera informanter nämner att de skulle behöva mer uppmuntran från sina chefer för att våga söka chefstjänster. Bojan menar att det är viktigt med både positiv och negativ feedback för att kunna utvecklas. Han säger att om man inte får möjlighet att utvecklas, så blir det svårt för cheferna att se att medarbetaren vill framåt. Trots att flera informanter önskar mer uppmuntran av sina chefer finns det även de som tycker sig ha fått tillräcklig uppmuntran. Ivan berättar att hans första avdelningschef hade förtroende för medarbetarna och delegerade uppgifter till dem. Ansvar och uppmuntran ledde till att han sökte aspirantutbildningen, men blev ändå inte antagen.

”De säger att du måste visa framfötterna själv. Självklart så har alla mycket att göra, alla cheferna, och de säger att vi måste fråga. Och då tänker man att man vill inte bli för tjatig heller. Men alltså, lite feedback skulle inte skada tror jag.”

Aida är medveten om att hon kanske inte vågat ta för sig tillräckligt och visat vad hon vill. Hon tror att en mer uppmuntrande chef skulle ha gjort att hon idag hade kommit längre i sin karriär. Trots sin osäkerhet vet hon att det finns möjlighet att lyckas och säger:

”Man bestämmer själv vad man vill och vart man vill komma. Det gäller att kämpa och visa vad man vill. Det är hur man är som individ, det ligger mycket i det och här på IKEA kan man lyckas väldigt bra även med utländsk bakgrund om man är duktig och visar att man gör ett bra jobb.”

Nyima anser att det är upp till var och en att visa att man vill utvecklas och byta position, men menar att det är viktigt med respons från chefer när man visat att man vill vidareutvecklas. Jamshid tror att hindren ligger hos individen och att orsaken till att personer inte söker är att de tror att de inte kan. Han tycker att det är upp till individen att ta första steget att visa vad man vill. Resonemanget stämmer väl in på IKEAs personalidé där det uttrycks att medarbetaren bär huvudansvaret för sin utveckling, men att det ändå är chefens uppgift att uppmuntra.

”Du som medarbetare på IKEA tar själv huvudansvaret för din yrkesträning och din personliga utveckling. Du som chef och ledare på IKEA tar vara på varje medarbetares kompetens, uppmuntrar till egna initiativ och egen utveckling. Du som chef och ledare på IKEA berömmar medarbetare som gör goda insatser samt ger konstruktiv kritik, och bidrar därmed till företagets utveckling.”⁸²

Vår analys av ovanstående uttalanden är att flera informanter efterfrågar mer feedback, uppmuntran och stöd från sina chefer för att våga söka chefstjänster. IKEAs policy är visserligen att medarbetarna bär huvudansvaret för sin egen utveckling, men vi konstaterar att det inte verkar vara en modell som fungerar för alla.

6.2 Chefsrollens påverkan

Hur påverkar då chefsrollen invandrades benägenhet att söka chefstjänster? Vår slutsats är att det finns faktorer som påverkar, men som inte är knutna till den etniska bakgrunden. Vi ser dock även faktorer som kan relateras till etnisk tillhörighet. Efter ovanstående analys kan vi konstatera att avsaknaden av förebilder är en faktor som påverkar invandrare och som minskar deras benägenhet att söka chefstjänster. I de få fall det har funnits förebilder, det vill säga invandrare på chefstjänster, så har informanternas benägenhet att avancera ökat. Detta ser vi som ett tydligt bevis på vikten av förebilder. Vår analys visar även att osäkerhet är en bidragande faktor till att få invandrare söker chefstjänster. Faktorer som att tala svenska med brytning, avsaknad av svensk utbildning, otillräckliga förklaringar till avslag vid arbetsansökan och rädsla för att inte bli accepterad på grund av sitt ursprung nämns av informanter-

⁸² IKEA (1999)

na, men det bör dock poängteras att inte alla känner någon osäkerhet. Flera informanter nämner att de skulle behöva feedback och uppmuntran för att komma över sin rädsla och våga söka chefstjänster.

7. Rekryteringsprocessen

I detta kapitel vill vi lyfta fram rekryteringsprocessen då denna är en faktor som kan påverka de anställdas möjligheter att avancera och nå chefspositioner på IKEA. Syftet med kapitlet är således att ta reda på om det finns något i rekryteringsprocessen som hindrar invandrare från att söka chefstjänster.

Trots att merparten av de forskare som behandlar ämnet rekrytering diskuterar hela processen kommer vi, som tidigare nämnt, enbart att titta på den inledande fasen av rekryteringsprocessen, det vill säga utformningen av annonser och valet av kanaler. Vi utesluter därmed urvalsprocessen.

Personalen är en av företagets viktigaste tillgångar, vilket gör rekryteringsprocessen mycket väsentlig för ett företag. Processen med att hitta rätt person till rätt tjänst är kostsam, en felrekrytering kan få allvarliga följder och utmaningen är därför att hitta en metod med vilken företaget på bästa möjliga sätt lyckas attrahera och behålla medarbetare.⁸³

I rekryteringssammanhang kan det vara aktuellt att mäta mångfalden bland arbetskraften och i litteraturen tas det upp två mått på hur detta kan göras; kvantitativt respektive kvalitativt. Kvantitativ mångfald handlar om att räkna antalet personer, exempelvis antalet invandrare i förhållande till antalet svenskar. Det kvalitativa måttet är subjektivt och är snarare en fråga om att mäta företagets upplevda förmåga att arbeta med mångfald samt de attityder och den förståelse som finns för olikhet.⁸⁴ I Fägerlinds diskussion av begreppen kvantitativ och kvalitativ mångfald pekar hon på risken med att endast använda sig av kvantitativa mått. Faran är då att fokus läggs på siffror, snarare än på att vidta faktiska förändringar och öka acceptansen av mångfald i organisationen.⁸⁵

Katarina Mlekov och Gill Widell belyser rekrytering ur ett mångfaldsperspektiv och anser rekryteringsprocessen vara kärnan i arbetet med att hitta olika typer av människor och därmed skapa en mångkulturell organisation. Samtidigt påpekar de att rekrytering av mångfald inte automatiskt leder till att en organisation kan ses som mångkulturell. Det handlar nämligen inte bara om att anställa personer med annan etnisk bakgrund än svensk, utan framförallt om att tillvarata och utnyttja deras kompetens.⁸⁶

Även Nilsson Fägerlind belyser rekryteringsprocessen ur ett mångfaldsperspektiv och anser att kravspecifikationen för tjänsten är utgångspunkten i rekryteringsprocessen. Hon flaggar för faran att låta allt för bestämda stereotypa uppfattningar styra och varnar för att

⁸³ Lindelöw Danielsson, M. (2005:17-20), Prien, L. (1992:7)

⁸⁴ Skog, E. (2001:11)

⁸⁵ Fägerlind, G. (1999:35-37)

⁸⁶ Mlekov, K. & Widell, G. (2003:101, 108)

rekrytera på irrelevanta grunder. Exempelvis bör man undvika att låta kön, ålder eller etnicitet styra vem som är lämplig för en viss tjänst och istället ta fasta på det som är relevant för att kunna utföra arbetsuppgifterna tillfredsställande.⁸⁷ Även Malin Lindelöw Danielsson framhåller betydelsen av väl genomtänkta kravspecifikationer och hävdar att detta är ett område där det ofta förekommer brister; när externa rekryteringsföretag anlitas såväl som när rekryteringen sköts internt. Hon menar att det bland annat krävs en bättre insikt i de krav arbetet ställer, de arbetsuppgifter och ansvarsområden arbetet innebär samt om den kultur som råder i organisationen. Att känna till de behov företaget har och de krav en tjänst ställer är en förutsättning för att kunna finna det man söker.⁸⁸ I sin diskussion om hur ett företag kan rekrytera mångfald hävdar även Mlekov och Widell att en väl genomarbetad kravprofil är av stor vikt. Det är viktigt att kravprofilen inte sätts samman av slentrian och tradition liksom att kraven inte är onödiga och leder till diskriminering eller homogenisering av de anställda. Krav som enligt Mlekov och Widell kan vara onödiga, om de inte krävs för att arbetet ska kunna utföras, är bland annat att den arbetssökande har svensk examen och körkort.⁸⁹ Enligt Roth är det tillåtet att i en annons explicit uttala att man eftersträvar etnisk mångfald, men hon påpekar samtidigt att det är betänkligt huruvida detta är av godo för den som anställs om det inte är förankrat i organisationen.⁹⁰

Nästa steg i rekryteringen är att reflektera över vilka kanaler företaget vill använda för att söka personal och hur annonserna ska utformas. Rekryteringen sker många gånger genom nätverk, kontakter och rekommendationer, vilket invandrare ofta saknar. Rekrytering genom personliga kontakter riskerar därför att leda till en homogenisering av de anställda där de avvikande exkluderas.⁹¹ Nilsson Fägerlind poängterar vikten av att noga överlägga vilken kompetens man söker, vilka rekryteringskanaler som används och hur annonser utformas. I valet av rekryteringskanaler bör man exempelvis överväga vilka media som är bäst lämpade för att hitta den kompetens man söker. Även i utformningen av annonser är det viktigt att reflektera över bland annat vilka signaler annonsen sänder ut och vem den tilltalar. Ett medvetet val av bilder och text är viktigt och här kan företaget signalera att de vill ha en ökad mångfald samtidigt som fel bild- och textval kan riskera att personer trots rätt kompetens exkluderas.⁹²

⁸⁷ Nilsson Fägerlind, G. (2004:71-80)

⁸⁸ Lindelöw Danielsson, M. (2005:57-74)

⁸⁹ Mlekov, K. & Widell, G. (2003:114-117)

⁹⁰ Roth, A-K. (2004:78-80)

⁹¹ Mlekov, K. & Widell, G. (2003:101)

⁹² Nilsson Fägerlind, G. (2004:71-80)

Rekryteringsprocessen är således ett viktigt led i en organisations strävan mot att bli mångkulturell och företagets kunskap om och arbete med processen påverkar den etniska mångfalden.

7.1 Empiri och analys

7.1.1 Kvalitativ och kvantitativ mångfald

Enligt ISFABs HR-Manager är arbetet med etnisk mångfald en högt prioriterad fråga på IKEA och alla varuhus arbetar enligt honom mer eller mindre aktivt med att försöka rekrytera fler invandrare. Ansvar för rekryteringen ligger alltså till stor del på lokal nivå. Till sin hjälp har varuhusen samt övriga enheter inom ISFAB så kallade mångfaldskartläggningar, vilka visar hur stor den procentuella andelen invandrare är, från vilka länder medarbetarna kommer, vilken position de har på företaget samt hur mångfalden på den lokala marknaden ser ut. Med hjälp av mångfaldskartläggningarna får enheterna enligt bland andra personalchefen på IKEA Jönköping en god överblick över mångfalden bland medarbetarna. De får dessutom en indikation på hur det fortsatta rekryteringsarbetet ska utformas och hur handlingsplanerna ska se ut för att den etniska mångfalden ska motsvara den inom upptagningsområdet. Personalchefen på IKEA Jönköping berättar hur detta arbete går till:

”Jag har ju sammanställt hela varuhuset. Ja, då får jag fram att önskerrekryteringen för varuhuset är en finsk kille i 30-årsåldern. Men går jag in och tittar på funktionerna sen, till exempel på logistik, då ska de ha en svensk tjej, vilket innebär att jag inte ens kan göra en plan för varuhuset, utan jag måste göra en för varje funktion.”

Som ett komplement till den obligatoriska kartläggningen upprättat vissa varuhus även en mångfaldsplan där de beskriver hur arbetet med mångfald ser ut samt strategier för hur det ska fortskrida. Något krav på att varje varuhus måste ha en mångfaldsplan finns idag inte, men varuhusens mångfaldsarbete följs upp genom interna revisioner. Analysen av uttalandena ovan är att de kan kopplas till det kvantitativa respektive kvalitativa måttet på mångfald. Det sätt på vilket IKEA mäter den etniska mångfalden är, med utgångspunkt i Skogs definitioner, att betrakta som kvantitativt då det handlar om att räkna antalet invandrare i förhållande till antalet svenskar på varuhuset samt i upptagningsområdet. Vi kan inte utesluta att IKEA även mäter mångfald kvalitativt genom att ta reda på vilka attityder och vilken förståelse det finns för mångfald på varuhuset, men inget i våra intervjuer tyder på att så är fallet. Som Fägerlind påpekar är risken med det kvantitativa måttet att det läggs för mycket fokus på siffror. Vi anser att citatet ovan pekar på just detta fenomen och att fokus riskerar att hamna på att

uppfylla målen i mångfaldskartläggningen snarare än sätta kompetens och lämplighet främst. Vidare menar vi att avsaknad av ett aktivt arbete med kvalitativ mätning av mångfald för IKEAs del kan innebära att arbetet med att öka acceptansen och förståelsen för mångfald i organisationen hamnar i skymundan. Konsekvensen av detta kan bli att IKEA inte har möjlighet att bedöma huruvida acceptansen för mångfald förändras och därför inte kan vidta några åtgärder när det behövs, vilket skulle medföra att oförståelsen för mångfald bland de anställda kan bli ett hinder för invandrades benägenhet att söka chefstjänster.

7.1.2 Kompetens och kravprofiler

Personalchefen på IKEA ”Service Office” beskriver att det är en stor fördel om kunderna känner att de blir bemötta av personal som talar samma språk, har samma kultur, vanor och högtider. Under vissa gruppintervjuer observerar vi att informanterna har flaggor på sina namnbrickor. När vi kommenterar detta berättar de att flaggorna signalerar deras språkkompetens. Jamshid upplever det som att IKEA tillvaratar invandrarnas kompetens:

”Här på IKEA är det inte ok, att ’nu har vi anställt hundra personer med invandrabakgrund, jättebra’ utan det är verkligheten... ’kom med synpunkter för ni tänker annorlunda och ni har alla egna erfarenheter’.”

Enligt Mlekov och Widell är det viktigt att inte bara anställa personer med annan etnisk bakgrund, utan att även tillvarata och utnyttja deras kompetens. Personalchefen på IKEA ”Service Office” och Jamshids uttalanden samt förekomsten av flaggor på namnbrickorna tolkar vi som att IKEA ser fördelen med olika språkkompetens och utnyttjar denna. Vi tolkar det som att syftet med flaggorna främst är kommersiellt, det vill säga att IKEA vill öka sin försäljning. Vi tror dock att det fyller ytterligare en funktion genom att invandrarna känner sig uppskattade då de kan ge kunderna förbättrad service.

I flera intervjuer framkommer att rekryteringen på IKEA inte främst sker utifrån exempelvis kön eller etnisk bakgrund, utan att kompetensen är viktigast. En rekryteringschef på Manpower påpekar att de i rekryteringsarbetet enbart bedömer kompetensen och att ”det är kompetensen som styr i alla lägen”. Samma sak säger Aida i egenskap av gruppchef med visst rekryteringsansvar. Hon menar att rekryteringen i första hand sker utifrån kvalifikationer och personlighet och aldrig enbart på grund av att någon har utländsk bakgrund. IKEA Jönköpings personalchefs svar på frågan om invandrare uppmuntras att söka chefstjänster tyder på samma uppfattning då hon svarar att invandrare inte särskiljs. Även för personalchefen på IKEA Malmö är kompetensen det som väger tyngst:

”Vi vill ju rekrytera de duktigaste medarbetarna. Sen om de råkar komma från det landet eller från det landet...”

Vår tolkning av uttalandena från informanterna är att det inte finns något som tyder på att IKEA rekryterar på vad Nilsson Fägerlind kallar irrelevanta grunder. Utifrån vår intervju med en rekryteringschef på Manpower finns det inte heller något som visar på att deras rekrytering åt IKEA skulle ske på irrelevanta grunder, men eftersom intervjun inte var så uttömmande kan vi inte utesluta det. På IKEA tycks det finnas en medvetenhet om och en syn på att de arbetssökandes kompetens väger tyngre än exempelvis etnisk bakgrund. Samtidigt ser vi, som ovan nämnt, att det fokus som finns på kvantitativ mångfald riskerar att gå emot tanken att kompetensen väger tyngst. Som nämnt talar flera informanter om vikten av kompetens. Vi anser det vara viktigt att reflektera över vilken innebörd som läggs i begreppet. Risken är att kravet på relevant kompetens blir en undanflykt för att kunna göra det urval rekryteraren önskar, vilket vi tror kan leda till homogenisering.

Ovanstående resonemang om kompetens påverkar annonsutformning och kravspecifikationer för lediga tjänster. Personalchefen på IKEA ”Service Office” berättar att deras roll är att ge stöd och rekommendationer, men att respektive varuhus sedan fattar sina egna beslut kring och ansvarar för själva utformningen. Självt uttrycker hon i annonser sällan explicit att hon gärna ser sökande med annan etnisk bakgrund och påpekar att det är något som IKEA skulle kunna bli bättre på. Personalchefen på IKEA Jönköping berättar att de inte utformar annonserna på ett sätt som skulle attrahera specifikt invandrare. På varuhuset i Malmö har de däremot vid flera tillfällen riktat sig specifikt till invandrare. I en annons uttrycks att man på varuhuset vill ”öka andelen medarbetare som är födda utomlands eller har utländska föräldrar” och de skriver att de söker ”fyra potentiella chefer med invandrarbakgrund”.⁹³ Detta berättar även Fadi och säger att utfallet av en sådan annonsering blev att tre av fyra personer som anställdes hade invandrarbakgrund. I tidningsannonsen för ”jakten på de 1000 cheferna” beskrivs projektet, de områden inom vilka det finns lediga chefstjänster samt vad chefsrollen på IKEA innebär. Därutöver poängteras även att:

”IKEA är ett företag som tror på mångfald. Vi vet att en blandning av människor med olika bakgrund föder kreativitet, uppfinningsrikedom och trivsel. Dessutom är det en styrka att vi som jobbar på IKEA förstår förväntningarna och behoven hos de som handlar hos oss. Vår vision är att skapa en bättre vardag för de många människorna.”⁹⁴

⁹³ IKEA (2006b) ”Fyra potentiella chefer med invandrarbakgrund” annonserades mellan den 12 juli och 31 augusti 2006. Se bilaga 4.

⁹⁴ IKEA (2007c) ”Jakten på de 1000 cheferna, del två” annonserades våren 2007

I annonserna för de specifika tjänsterna redogörs sedan för de arbetsuppgifter tjänsten innebär samt för de krav arbetet ställer. Det senare handlar i en del av annonserna om krav på viss utbildning, erfarenhet eller språkkunskaper. Genomgående för samtliga annonser är kravet på mobilitet, det vill säga att låta tjänsten avgöra bostadsorten. Vår analys av annonsutformningen visar att den är lokalt anpassad. På IKEA Jönköping arbetar man inte med riktade annonser, medan så är fallet på IKEA Malmö. I Malmö uppmuntrar man inte bara till etnisk mångfald, utan har till och med uttryckligen riktat sig till personer med invandrabakgrund. Enligt Roth är det betänkligt huruvida en riktad annons får en positiv effekt för den som anställs. Informantens uttalande om utfallet av riktade annonser tolkar vi som ett bevis för att metoden fungerar, men tror samtidigt att det finns risk för att andra anställda känner sig förbigångna, anser att tjänsten har tillsatts på orättvisa grunder och låter detta gå ut över den nyanställda. Vi menar att detta i sin tur skulle kunna medföra att andra medarbetare med invandrabakgrund drar sig för att söka chefstjänster där det explicit uttrycks att invandrare önskas. Vi ansluter oss därför till Roths resonemang om vikten av att den riktade annonseringen måste vara förankrad hos övriga medarbetare och tror att detta är en förutsättning för att lyckas med denna typ av annonsering. Mlekov och Widell talar om risken med onödiga krav i kravprofilen. I de IKEA-annonser som vi har analyserat ser vi inga så kallade onödiga krav; exempelvis ställs det inga krav på att sökande ska ha svensk examen eller körkort. Tvärtom indikerar utdraget ur annonsen ”jakten på de 1000 cheferna” istället att mångfald är uppskattad och något som värderas högt på IKEA.

7.1.3 Rekryteringskanaler

På frågan om projektet ”jakten på de 1000 cheferna” främst är riktat externt eller internt svarar ISFABs HR-Manager att båda grupperna är viktiga i rekryteringen. Han berättar att huvudsyftet är att få de internt anställda att växa och att tidningsannonserna är viktiga även för denna grupp. Ansvarig för projektet ”jakten på de 1000 cheferna” berättar att IKEA under detta projekt har provat olika kanaler för att nå ut till invandrare. Under projektets första del var kanalerna stora svenska dagstidningar så som Sydsvenska Dagbladet, Dagens Industri och Dagens Nyheter samt rekryteringsportalen Stepstone. Under andra delen av projektet var innehållet i annonsen detsamma, men däremot testade de andra kanaler för att nå en bredare grupp och få bland annat fler invandrare att söka. De valde då att annonsera i medier så som Metro, i branschtidningar, på rekryteringsportalen Monster samt på IKEA-varuhusen. Andelen sökande med invandrabakgrund uppgick i del ett såväl som i del två till cirka 10 procent. ISFABs HR-Manager berättar att man på ”Service Office” samt på vissa varuhus även samarbetar med rekryteringsföretaget Blatteförmedlingen, specificerade på att hitta

personer med annan etnisk bakgrund. IKEA har även planer på att inleda ett samarbete med tidningen Gringo som distribueras genom Metro. Både personalchefen på IKEA "Service Office" och ansvarig för projektet "jakten på de 1000 cheferna" berättar att IKEA även har försökt att rekrytera invandrare genom speciella projekt så som Diversity Challenge, i samarbetet med Academic Search. Samtidigt berättar personalchefen på IKEA "Service Office" att den egna hemsidan är en viktig rekryteringskanal då det är ett enkelt och billigt sätt att rekrytera. IKEA säkrar även att de sökande verkligen är intresserade av företaget då de har sökt sig specifikt till hemsidan. På lokal nivå tycks arbetet se mycket olika ut; personalchefen på IKEA Jönköping berättar att de inte använder några specifika kanaler eller går ut i speciella medier för att locka invandrare att söka. IKEA Malmö har funderingar på att inleda ett samarbete med Blatteförmedlingen. Under en av gruppintervjuerna diskuterar vi rekryteringskanaler som informanterna tror skulle locka fler invandrare att söka och Ivan ser Arbetsförmedlingen som en lämplig kanal för att locka fler invandrare.

"På Arbetsförmedlingen hittar man ingenting om IKEA och där finns det riktigt många invandrare. Där finns absolut inget att söka, utan de som kommer utifrån, det är ju kompisar som man har sagt 'men sök nu' eller spontanansökningar folk bara skickar in. Men aldrig på Arbetsförmedlingen."

Personalchefen på IKEA Jönköping berättar emellertid att det finns ett samarbete med Arbetsförmedlingen, men när vi besöker deras hemsida hittar vi endast få annonser från IKEA. Vår analys av förfaringssättet vid annonseringen till projektet "jakten på de 1000 cheferna" kopplar vi till Nilsson Fägerlind som poängterar vikten av att noga överväga i vilka medier man väljer att annonsera. Vi är medvetna om att det finns en rad faktorer som kan ha påverkat resultatet i projektet. Vi påstår därför inte att valet av medier är utan betydelse, men konstaterar att det medvetna valet av andra medier inte har gett något tydligt utslag. Med undantag för projektet "jakten på de 1000 cheferna" finns det ingen statistik som visar på vilket utslag valet av olika medier har gett för att öka antalet sökande med invandrarbakgrund. Vi kan därför inte, med undantag för projektet, analysera eller dra några säkra slutsatser kring medievalets påverkan. Det vi däremot kan konstatera är att IKEA, enligt vår åsikt, arbetar mycket aktivt med att förbättra rekryteringsprocessen så att fler invandrare söker lediga tjänster. Viljan att prova nya kanaler och ingå i mångfaldsrelaterade projekt visar på detta. Samtidigt tyder uttalandena och avsaknaden av statistik och uppföljning på att IKEA befinner sig i inledningsfasen och att det ännu finns mer att göra och kanske främst då på lokal nivå.

En annan rekryteringskanal är nätverk och kontakter, vilket våra informanter talar om. Aida berättar att man inte får rekommendera familj och vänner, vilket även Ivan uttrycker:

”Sen får man ju inte, man får inte rekommendera någon alls, kompis, ingenting. Så fort man säger att man känner någon så är det kört.”

Mlekov och Widell menar att det i rekryteringssammanhang är en nackdel för invandrare att de ofta saknar kontaktnät. Informanternas uttalanden tyder dock på att kontaktnät inte har någon betydelse på IKEA och vi kan därför konstatera att avsaknad av kontaktnät inte är någon nackdel och därför inte påverkar invandrarnas benägenhet att söka chefstjänster.

7.2 Rekryteringsprocessens påverkan

Frågan är då hur rekryteringsprocessen påverkar invandrares benägenhet att söka chefstjänster? Som ovan nämnt mäter IKEA mångfalden kvantitativt snarare än kvalitativt. Om de däremot hade lagt mer vikt vid det kvalitativa måttet och undersökt acceptansen för mångfald bland de anställda i organisationen hade detta kunnat visa på att det bland medarbetarna finns en brist på förståelse för olikheter. Detta skulle i så fall kunna utgöra en förklaring till att få invandrare söker chefstjänster, men att så skulle vara fallet har vi inga belägg för. I övrigt anser vi inte, att döma av våra informanternas uttalanden, att det finns några faktorer som torde påverka invandrares benägenhet att söka chefstjänster negativt. Det finns inget som tyder på att IKEA rekryterar på irrelevanta grunder och det finns inget i kravspecifikationerna i annonserna som tyder på att innehållet skulle vara ett hinder. Vi vill dock lägga in en brasklapp i det att vi tror att riktade annonser kan utgöra ett hinder om inte förfaringssättet är förankrat bland medarbetarna. Med undantag för att Arbetsförmedlingen används i så liten utsträckning, tycks inte heller valet av kanaler utgöra ett hinder för invandrare att söka chefstjänster. På IKEA används många olika kanaler, bland annat i syfte att nå ut till invandrare. Eftersom rekryteringsansvaret på IKEA till stor del ligger på lokal nivå vill vi dock reservera oss då det kan finnas stora lokala variationer och därmed även annonser som eventuellt är utformade på ett sätt som hindrar invandrare från att söka tjänster. Att döma av det material vi har analyserat och de intervjuer vi har genomfört var det dock inte fallet.

8. Diskriminering

Rekrytering handlar om att göra ett urval och därmed ligger begreppet diskriminering nära till hands. Begreppet är relevant eftersom det sätt på vilket IKEA hanterar frågan bland annat påverkar rekryteringsprocessen och därmed invandrarnas möjligheter att gå vidare till chefspositioner inom företaget.

Ordet diskriminering betyder att åtskilja eller indela. Det finns ingen entydig definition, men Integrationsverket definierar begreppet på följande sätt:

”Diskriminering innebär en viss typ av särbehandling som direkt eller indirekt missgynnar, kränker och/eller begränsar individens handlingsutrymme och valmöjligheter inom olika delar av samhällslivet, och som också kränker individens personliga integritet.”⁹⁵

Den grupp som diskrimineras har ofta ett övertag gentemot den grupp som blir diskriminerad avseende antal, resurser och tillskriven eller verklig makt. En grupp kan särbehandlas i form av positiv eller negativ diskriminering. Negativ diskriminering innebär särbehandling som missgynnar den utsatta gruppen och som inskränker och begränsar dess handlingsutrymme och valmöjligheter.⁹⁶ Diskriminering grundar sig ofta i de attityder, fördomar och värderingar vi bär med oss och Ann-Katrine Roth menar att den dominerande gruppens perspektiv och erfarenheter står för det allmängiltiga och utgör normen. De grupper som däremot befinner sig i minoritetsställning osynliggörs och framställs som avvikande och stereotypa. Att ifrågasätta den norm som råder är därför viktigt i arbetet mot diskriminering.⁹⁷

Diskriminering i arbetslivet, inom organisationer och i arbetsorganisatoriska processer beskrivs med begreppet strukturell diskriminering. Begreppet syftar på de normer, vedertagna förhållningssätt och rutiner som finns i en organisation eller andra strukturer som kan utgöra ett hinder för att de grupper som befinner sig i minoritet ska kunna uppnå likvärdiga möjligheter som gruppen i majoritetsställning. Strukturell diskriminering kan vara av synlig eller dold karaktär och kan ske avsiktligt eller oavsiktligt.⁹⁸

Etnisk diskriminering kan beskrivas som diskriminering på grund av att en person inte tillhör samhällets majoritetsbefolkning.⁹⁹ Även Paulina de los Reyes och Mats Wingborg diskuterar etnisk diskriminering och definierar begreppet enligt följande:

⁹⁵ www.sverigemotrasism.se År 2000 fick Integrationsverket i uppdrag av regeringen att bygga upp en nationell kunskapsbank om arbetet mot rasism, främlingsfientlighet och etnisk diskriminering - Sverige mot rasism.

⁹⁶ Westin, C. (1999:72)

⁹⁷ Roth, A-K. (2004:12-13)

⁹⁸ de los Reyes, P. (2006:14-16), Lappalainen, P. (2005:75-76), Nekby, L. (2006:72)

⁹⁹ Nekby, L. (2006:69-71)

”Med etnisk diskriminering åsyftas den negativa särbehandlingen på grund av nationalitet, hudfärg och religion som medför att vissa individer eller grupper systematiskt placeras i en underordnad position vad gäller materiella villkor, trygghet, delaktighet, inflytande och makt.”¹⁰⁰

Etnisk diskriminering på arbetsmarknaden är ett debatterat och omdiskuterat ämne. Med anledning av den ökade etniska segregeringen på arbetsmarknaden skärptes lagen mot diskriminering år 1999 med Lag (1999:130) om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning.¹⁰¹

Direkt diskriminering innebär enligt Philomena Essed olika behandling under lika omständigheter, exempelvis genom att skriva ”bara för medlemmar”. Indirekt diskriminering innebär lika behandling under lika omständigheter, men under olika sociala förhållanden. Exempelvis kan en arbetsplats med muslimer indirekt diskriminera genom att inte ta hänsyn till muslimers mattraditioner på arbetsplatsens lunchservering. Essed belyser vikten av att känna till etniska olikheter i organisationer för att undvika indirekt diskriminering.¹⁰² Enligt svensk lag får en arbetsgivare inte behandla en arbetstagare eller arbetssökande med exempelvis annan etnisk tillhörighet annorlunda än andra arbetstagare. Således får en arbetsgivare inte göra sig skyldig till direkt diskriminering. En arbetsgivare får inte heller göra sig skyldig till indirekt diskriminering så som tillämpning av kriterier, bestämmelser eller förfaringsätt som indirekt missgynnar en arbetstagare.¹⁰³

Det är viktigt att påpeka att det i rekryteringssammanhang är svårt att bedöma huruvida en person blir diskriminerad på grund av sin etniska bakgrund eller blir utgallrad av andra skäl. Ett sådant skäl kan vara att personlig lämplighet för tjänsten saknas. Gränsen mellan en objektiv urvalsprocess och diskriminering är således svår att urskilja.¹⁰⁴

8.1 Empiri och analys

Jamshid och Ammar berättar att de inte har upplevt någon diskriminering, varken vid rekryteringen eller i det dagliga arbetet. Aida berättar att hon inte känt att hon har blivit annorlunda behandlad än svenskar sedan hon började arbeta på IKEA.

”Man utmärker sig inte bara för att man kommer från ett annat land, utan man behandlas på samma sätt. Visst, det är ju klart, vi ser ju lite annorlunda ut, talar lite med brytning och så men det är ingen som tycker det är konstigt eller så. Man smälter ju in bland de andra väldigt bra.”

¹⁰⁰ de los Reyes, P. & Wingborg, M. (2002:10)

¹⁰¹ Sveriges rikets lag (2007)

¹⁰² Essed, P. (1996:11-12)

¹⁰³ Göransson, H. & Karlsson, A. (2002:62-64)

¹⁰⁴ de los Reyes, P. (2001:103)

När en konflikt uppstår så menar Aida att det är kopplat till henne som person och inte till att hon kommer från ett annat land. Vidare tror hon att arbetskamraterna med invandrabakgrund upplever det på samma sätt. Jamshid säger följande:

”Det har aldrig märkts av att man är invandrare och jag tror att det är det fina. Man har aldrig behövt säga ’fan vad gött jag blir behandlad’, för man blir inte behandlad annorlunda. Bra eller dåligt. Därför har man aldrig behövt säga att ’oh, vad de tar hand om invandrare bra eller vad det inte gör det’. Det har inte haft en betydelse.”

Bojan tror att det finns ett samband mellan diskriminering och vistelsetiden i Sverige. Han tycker dock inte att han själv har blivit utsatt för någon diskriminering, vilket han tror beror på att han är född i Sverige och därför uppfattas som svensk. Vidare säger han att risken att bli diskriminerad minskar om man kan bra svenska och har ett svenskt umgänge. Hiam berättar att hon har känt sig kränkt på tidigare arbetsplatser på grund av bristande språkkunskaper. På IKEA har hon däremot inte känt så, utan fått hjälp med språket på ett sätt som inte varit kränkande. Även Ammar har positiva erfarenheter av det bemötande man får som invandrare med bristande språkkunskaper.

”När jag började här jag kunde ingen svenska alls. Men jag har aldrig känt att jag är en invandrare. Nej, de försöker att alltid hjälpa mig med språket. Alla var jättesnälla och kom för att hjälpa till. Det tar lite tid, men jag kom in med dem och har aldrig känt att jag är utanför en grupp. Även om jag sa ingenting när jag satt med dem. Det gick jättebra.”

Det är bara Fariba som upplever diskriminering, men hon poängterar att det inte är IKEA som arbetsgivare som diskriminerar, utan några enstaka arbetskamrater. Hon upplever att några medarbetare inte hälsar på henne och tror att det kan bero på att hon är invandrare.

Personalchefen på IKEA Malmö berättar att motiveringen till det mångfaldspris som IKEA-varuhusen i Malmö och Stockholm har blivit tilldelade är att kvinnliga medarbetare tillåts bära slöja. ISFABs HR-Manager berättar också att muslimska medarbetare tillåts göra avbrott för bön.

Varken Aida och Hiam anser att det finns några grupperingar mellan svenskar och invandrare på IKEA. Fariba och Jamshid tycker att gemenskapen på IKEA är mycket bra och Ammar tillägger att ”vi är som en jättestor familj”. När Ivan talar om stämningen bland personalen, beskriver han den som ”grymt bra” och anser inte att det finns någon uppdelning mellan svenskar och invandrare. Han tycker också att attityden till invandrare är mer öppen nu än när han började på IKEA för fem år sedan:

”När jag började här då var det ju tabu att säga blatte, typ svartskalle och sådant där, så alltså jag skojade om det hur mycket som helst. Så lite öppnare har det blivit faktiskt, man pratar lite mer om invandrare och sådär. Innan var det sssch.”

Vår analys av denna empiri är att ingen av informanterna, med undantag för Fariba, känner att de på något sätt utsätts eller har utsatts för direkt diskriminering. Vi vill inte avfärda Faribas uppfattning, men anser det samtidigt inte vara tillräckligt för att vi ska kunna hävda att det rör sig om etnisk diskriminering. Detta eftersom det i så fall borde ha nämnts av flera informanter samt att det på en stor arbetsplats som IKEA alltid kan finnas motsättningar mellan anställda. Enligt de los Reyes och Wingborg kan nationalitet och religion vara en orsak till etnisk diskriminering. Då språket är knutet till nationaliteten skulle det kunna uppstå diskriminering på grund av bristande språkkunskaper, men vi kan konstatera att så inte verkar vara fallet. Informanterna beskriver snarare att de har fått hjälp av arbetskamraterna med att förbättra sin svenska. Uttalandena från personalchefen på IKEA Malmö och ISFABs HR-Manager tyder dessutom på acceptans för andra religioner. Westin diskuterar hur en grupp kan utsättas för negativ respektive positiv diskriminering, men i våra intervjuer framkom inget som tyder på att detta förekommer. Jamshids citat tyder snarare på motsatsen. Informanterna upplever inte att det finns några grupperingar mellan invandrare och svenskar. Vi tror att det faktum att det inte finns några grupperingar kan härledas till företagets grundvärderingar där gemenskap är en viktig del. Eftersom vissa av informanterna har erfarenheter av direkt diskriminering från tidigare arbetsplatser, tror vi att deras möjlighet att bedöma situationen ökar. De vet vad diskriminering handlar om och således bedömer vi deras svar som mycket trovärdiga.

Aida menar att invandrare ibland glöms bort, att ledningen inte riktigt ser dem på samma sätt som en svensk. Mariam berättar att hennes chef hellre vänder sig till en svensk när något ska utföras, vilket enligt henne beror på att chefen tror att en svensk kan utföra uppgiften bättre än en invandrare. Beskrivningarna ovan knyter vi till begreppet strukturell diskriminering när den är av dold karaktär. Den situation som Mariam beskriver tror vi kan bero på att hon befinner sig i en minoritetsställning och därför blir extra observant. När chefen går till en svensk istället för till en invandrare behöver detta inte vara förenat med onda avsikter mot just invandrare, men informanten känner sig diskriminerad och vi menar därför att det mycket väl kan röra sig om strukturell diskriminering.

8.2 Diskrimineringens påverkan

Påverkar då diskriminering invandrares benägenhet att söka chefstjänster? Genomgående i våra intervjuer kan vi konstatera att informanterna inte känner sig diskriminerade. Språk och

religion tycks inte vara faktorer som orsakar diskriminering. Vi ser tecken som tyder på att strukturell diskriminering förekommer, men informanterna säger inget som visar på hur stort hinder detta utgör för benägenheten att söka chefsjänster. Vi bedömer därmed att diskriminering är en faktor som inte är något stort hinder för invandrares benägenhet att söka chefsjänster.

9. Avslutning

Syftet med detta avslutande kapitel är att redogöra för de slutsatser som vi kan dra utifrån vår analys och presentera de förslag som IKEA kan vidta för att öka invandrares benägenhet att söka chefstjänster. I kapitlet ger vi även förslag till framtida forskning samt reflekterar över uppsatsprocessen.

9.1 Slutsatser

Med denna magisteruppsats vill vi visa på att de operationaliserbara begreppen organisationskultur, chefsroller, rekrytering och diskriminering påverkar i vilken utsträckning invandrare känner att deras etniska tillhörighet, det vill säga kategoriseringen ”de”, utgör hinder för att söka chefstjänster. Detta visar således på att Baumans distinktion ”vi” och ”de” var en väl vald teoretisk utgångspunkt.

På vilket sätt och i vilken utsträckning påverkar då organisationskultur, chefsroller, rekrytering och diskriminering invandrares benägenhet att söka chefstjänster?

I organisationskulturen ser vi inga större hinder som påverkar viljan att söka chefstjänster. Vår analys visar att medarbetarna är positiva till organisationskulturen på IKEA och inte upplever den svenska framtoningen som negativ. Det hinder relaterat till organisationskulturen som vi har identifierat är den långa genomsnittliga anställningstiden som leder till en låg omsättning på heltidstjänster. Detta påverkar inte invandrares benägenhet att söka, men det faktum att det är svårt att få de tjänster som krävs för att gå vidare till chefstjänster utgör ett hinder.

Avsaknad av förebilder och brist på självförtroende är starkt bidragande orsaker till att benägenheten att söka chefstjänster minskar. Det faktum att det finns relativt få invandrare på chefspositioner innebär att informanterna ofta inte har någon att identifiera sig med och en chefsposition känns därför främmande för dem. Vår analys visar även att faktorer som att tala svenska med brytning, avsaknad av svensk utbildning, otillräckliga förklaringar till avslag vid arbetsansökan och rädsla för att inte bli accepterad på grund av sitt ursprung leder till dåligt självförtroende. I vår undersökning framkom det tydligt att informanterna efterfrågar mer feedback och uppmuntran från cheferna för att våga gå vidare i sin karriär.

Vår analys visar inte att rekryteringsprocessen påverkar viljan att söka chefstjänster i någon större utsträckning. Det finns inget som tyder på att IKEA rekryterar på irrelevanta grunder eller använder sig av rekryteringskanaler som skulle utesluta invandrare. Situationen är snarare den omvända då IKEA försöker uppmuntra invandrare att söka. De försöker använda kanaler som når en större andel personer med invandrarbakgrund, men undersökningen

visar att detta kan utvecklas ytterligare. Att explicit uttala att man gärna ser mångfald bland de sökande kan utgöra ett hinder om det inte är förankrat bland medarbetarna.

I vår undersökning har vi kommit fram till att det inte heller finns något som visar på att diskriminering är en faktor som påverkar benägenheten att söka chefstjänster. Det finns tecken som tyder på att strukturell diskriminering föreligger, men samtidigt är gemenskapen bland arbetskamraterna god och varken språk eller religion ligger enligt informanterna till grund för någon diskriminering.

Kontentan av vår analys är att brist på förebilder och osäkerhet är de två största hindren för invandrades benägenhet att söka chefstjänster. En annan central slutsats är de faktorer som inte visade sig påverka viljan att söka chefstjänster i någon större utsträckning; organisationskultur, rekrytering och diskriminering. IKEA bör inte avfärda dessa faktorer, men behöver i nuläget inte heller fokusera på dem, utan kan koncentrera sig på det som främst påverkar invandrarnas benägenhet att söka chefstjänster. Vi vill dock poängtera att det är föränderliga faktorer som IKEA ständigt måste beakta och vara uppmärksam på för att kunna vidta åtgärder om faktorerna skulle komma att utgöra hinder.

Vi kan konstatera att de faktorer vi har valt att analysera är högst relevanta, inte bara för IKEA, utan även på ett generellt plan för alla företag som vill förbättra mångfalden på chefsnivå. I vilken utsträckning begreppen påverkar benägenheten att söka chefstjänster kan variera från företag till företag, men uppsatsen kan ses som en tankeväckare och värdefull vägledning. Därför är vår uppsats ett viktigt bidrag.

9.2 Förslag till IKEA Svenska Försäljnings AB

Under vår inläsning av litteratur, våra möten med informanter och genomförandet av vår analys har vi fått fler och fler bitar för att försöka knäcka koden och hitta förslag som ISFAB kan vidta för att komma tillrätta med problemet och öka invandrades benägenhet att söka chefstjänster. I utformandet av förslag har vi tagit fasta på att de inte skulle innebära positiv särbehandling för invandraren. Våra förslag presenteras nedan:

- Vi föreslår att ISFAB på central nivå ställer högre krav på sammanställning och regelbunden uppföljning av mångfaldskartläggningar och mångfaldsplaner. Syftet med detta är att ställa högre krav på personalansvariga och samtidigt ge dem tillfälle att reflektera över frågan mer aktivt. En förutsättning för detta är det finns utrymme att avsätta tid. En annan viktig förutsättning är enligt oss att det finns utrymme för flexibilitet i arbetet med att uppnå målen i mångfaldskartläggningarna. Det är viktigt att inte stirra sig blind på siffror eftersom det kan innebära att kraven på kompetens

och lämplighet hamnar i skymundan. En konsekvens av detta kan bli att andra anställda känner att tjänsten har tillsatts på felaktiga grunder och låter detta gå ut över den nyanställda. Detta skulle i sin tur kunna medföra att det skapas ett hinder för andra invandrare att vilja söka chefstjänster.

- Därutöver anser vi att ISFAB bör komplettera den kvantitativa mätningen med en kvalitativ. Detta skulle kunna handla om en kartläggning av de attityder och av den förståelse och tolerans som finns för olikheter bland de anställda. Genom en sådan kartläggning skulle varuhusen ha möjlighet att säkerställa att det inte finns några attityder bland de anställda som kan utgöra ett hinder för invandrare att söka chefstjänster.
- För att öka invandrades benägenhet att söka chefstjänster tror vi att ISFAB mer frekvent måste föra statistik över antalet sökande med invandrarbakgrund. Därigenom kan de upptäcka vilka kanaler som är mest effektiva för att lyckas få en stor andel sökande med invandrarbakgrund.
- En viktig åtgärd är att främja utbyte av erfarenheter personalcheferna sinsemellan. Detta kan ske genom att speciellt fokus läggs på mångfald under möten där samtliga personalchefer träffas. En vidareutveckling av detta skulle kunna vara att sätta samman en referensgrupp med specifik kompetens i frågan. Ett annat sätt för att utbyta erfarenheter är att utnyttja intranätet mer och använda det som en portal där personalcheferna kan ge goda råd och tips på hur de jobbar med mångfald. Vi är medvetna om att en stor del av mångfaldsarbetet sker på lokal nivå och är anpassat efter den lokala marknaden, men anser att många erfarenheter ändå skulle kunna vara överförbara till andra varuhus.
- Eftersom vår undersökning visade att avsaknaden av förebilder utgör ett stort hinder för invandrare att söka chefstjänster, så ser vi det som oerhört centralt att ISFAB lyfter fram de få chefer med invandrarbakgrund som finns inom företaget. Ett sätt att göra detta på är att låta en invandrare som är chef delge sina erfarenheter om vägen till chefsrollen och vardagen som chef. Detta skulle exempelvis kunna ske genom föreläsningar, vilket skulle signalera till medarbetarna att det finns invandrare på chefspositioner och att de uppskattas av IKEA.
- Eftersom vi har kommit fram till att osäkerhet kring språket hindrar invandrare från att söka chefstjänster, så tror vi att ISFAB kan underlätta för dessa medarbetare genom att subventionera språkkurser. Detta kan göras genom att låta språkkurser bli en löneförmån likväl som att friskvårdsbidrag idag är det. Vi föreslår att de anställda ska ges

möjlighet att välja mellan dessa förmåner och förslaget skulle därför varken innebära någon positiv särbehandling eller utgöra någon stor extra kostnad för ISFAB.

- Vår undersökning visade även att brist på uppmuntran är en barriär för invandrare att söka chefstjänster. För att kunna överbrygga detta hinder föreslår vi att ISFAB lägger större vikt vid uppmuntran och stöd från närmaste chef. Även om IKEA följer en princip om att medarbetarna själva ska ta initiativ till sin vidareutveckling, så menar vi att det är nödvändigt att i vissa fall kringgå principen.
- Slutligen tror vi att ISFAB måste vara medvetna om att förändringsarbetet med att få in invandrare på chefspositioner är en långsiktig process. Det är först när invandrare har kommit in i företaget och känner sig bekväma med sin situation som de är redo att ta nästa steg och söka högre tjänster. Vi vill framhålla att flera av de åtgärder vi har föreslagit kräver relativt lite resurser och därför väl överensstämmer med IKEAs värderingar kring kostnadsmedvetenhet. Resurser, en stor portion vilja och vidtagande av rätt åtgärder kan förbättra mångfalden på chefspositioner och göra IKEA till ett föredöme för andra företag.

9.3 Framtida forskning

Vår studie har gett oss uppslag till framtida forskning. Även om den största delen av rekryteringen till chefstjänster på IKEA sker internt, så hade det varit intressant att undersöka ett externt perspektiv och se vilka faktorer som utgör hinder för personer som inte redan arbetar på IKEA. Det skulle även vara intressant att undersöka frågan ur ett globalt perspektiv för att se om det finns något land där IKEA eller andra företag har lyckats väldigt bra och där invandrare söker chefstjänster i större utsträckning. I framtiden kommer förhoppningsvis fler invandrare söka och därmed i större utsträckning finnas representerade på chefstjänster. I takt med denna utveckling menar vi att det är intressant att i framtida forskning studera de hinder som invandrare stöter på när de väl befinner sig på chefsnivå.

9.4 Reflektioner

Vår uppsatsprocess har varit en spännande resa som har gett oss många nya insikter. Vårt intresse för ämnet mångfald tog vi med oss in i processen. När vi sedan tog steget ut i verkligheten och mötte engagerade informanter stod det klart för oss vilken viktig funktion vår studie fyllde. De främsta lärdomarna som vår undersökning har gett oss är en ökad förståelse för hur ett stort företag arbetar med mångfald samt vad det innebär att som invandrare befinna sig i en minoritetsgrupp på en arbetsplats. Detta har gett oss värdefull kunskap som vi hoppas och tror oss kunna få användning för i framtiden. Oavsett arbetsplats och position, så är vi övertygade

om att vi kommer att kunna dra nytta av den förståelse vi har fått genom uppsatsprocessen och kunna tillämpa den i våra framtida yrkesroller. Vi hoppas att vår undersökning ska komma andra studenter till gagn och inspirera till vidare studier inom ämnesområdet. Vi hoppas även ha genererat förslag som IKEA kan omsätta i praktiken och på så sätt uppnå sina mål och förbättra mångfalden på chefspositioner. Slutligen önskar vi att mångfald på chefspositioner kommer att bli en självklarhet i varje företag och att invandrare inte behöver stöta på några andra hinder än svenskar gör.

Vi tänker tillbaka på Fariba och hoppas att vi en dag får möta henne som chef på IKEA. Vår önskan är att hon då fortfarande kan säga att hon arbetar på "en rik avdelning".

Källförteckning

- Alm, Daina (1999) *Fördel mångfald: en tankeväckare om mångfald I organisationer*, Konsultförlaget, Uppsala
- Alvesson, Mats (1993) *Cultural perspectives on organizations*, University Press, Cambridge
- Alvesson, Mats & Berg, Per Olof (1988) *Företagskultur och organisationssymbolism: utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, Studentlitteratur, Lund
- Arhén, Gunilla & Zaar, Christina (1997) *Kvinnligt ledarskap*, Ekerlids förlag, Stockholm
- Bang, Henning (1995) *Organisationskultur*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund,
- Bauman, Zygmunt (1990) *Att tänka sociologiskt*, Bokförlaget Korpen, Göteborg
- Berggren, Katarina & Omarsson, Abukar (2001) *Rätt man på fel plats: en studie av Arbetsmarknaden för utlandsfödda akademiker som invandrat under 1900-talet*, Arbetsmarknadsstyrelsen, Solna
- Björk, Stellan (1998) *IKEA - entreprenören, affärsidén, kulturen*, Svenska Förlaget, Stockholm
- Brewer, Marilyn (1995) *Managing Diversity: The Role of Social Identities*, I: Jackson, Susan & Ruderman, Marian (Red.), *Diversity in work teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*, American Psychological Association, Washington DC
- Broomé, Per (1996) *Varför sitter "brassen" på bänken? Eller Varför har invandrarna så svårt att få jobb?*, SNS Förlag, Stockholm
- Broomé, Per & Bäcklund, Ann-Katrin (1998) *S-märkt: företagets etniska vägval*, SNS Förlag, Stockholm
- Broomé, Per, Carlson, Benny & Ohlsson, Rolf (2001) *Bäddat för mångfald*, SNS Förlag, Stockholm
- Cooper, Cary & Davidson, Marilyn (1982) *Kvinnor som ledare*, PA Norstedts & Söner Förlag, Stockholm
- Cox, Taylor Jr. (1993) *Cultural Diversity in organizations*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco
- De los Reyes, Paulina (2001) *Mångfald och differentiering: diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*, SALTSA Arbetslivsinstitutet, Solna
- De los Reyes, Paulina & Wingborg, Mats (2002) *Vardagsdiskriminering och rasism i Sverige: en kunskapsöversikt*, Norrköping, Integrationsverket
- De los Reyes, Paulina (2006) *Arbetslivets (o)synliga murar – Diskriminering i arbetslivet*, I: De los Reyes, Paulina, *Arbetslivets (o)synliga murar*, Statens offentliga utredningar, Stockholm
- Dowling, Grahame (2001) *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford University Press, Oxford
- Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe (1996) *Kvinnor och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund

- Ekberg, Jan & Gustafsson, Björn (1995) *Invandrare på arbetsmarknaden*, SNS Förlag, Stockholm
- Essed, Philomena (1996) *Diversity, gender, color, and culture*, University of Massachusetts Press cop., Amherst
- Falsafi, Leili (2004) *På tal om mångfald*, Natur och kultur, Stockholm
- Fägerlind, Gabriella (1999) *Managing Diversity*, Sveriges tekniska attachéer, Stockholm
- Giddens, Anthony (2003) *Sociologi*, Studentlitteratur, Lund
- Göransson, Håkan & Karlsson, Anders (2002) *Diskrimineringslagarna*, Andra upplagan, Norstedts Juridik AB, Stockholm,
- Hofstede, Geert (1991) *Organisationer och kulturer: om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur, Lund
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund,
- Integrationsverket (2002) *Etnisk mångfald i arbetslivet i Norden*, Integrationsverket, Norrköping
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Kvale, Steinar (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Lange, Anders (2000) *Diskriminering, integration och etniska relationer*, Integrationsverket, Norrköping
- Lappalainen, Paul. (2005) *Det blågula glashuset: strukturell diskriminering i Sverige*, Fritzes offentliga publikationer, Stockholm
- Lindelöw Danielsson, Malin (2005) *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*, Bokförlaget Natur och kultur, Stockholm
- Lundh, Christer et al (2002) *Arbete? Var god dröj! Invandrare i välfärdssamhället*. SNS Förlag, Stockholm
- Magnusson, Katarina & Andréasson, Ulf (2005) *Sist i kön Farida : invandrare på svensk arbetsmarknad*, TCO, Stockholm
- Mattsson, Katarina (2001) *(O)likhetens geografier: Marknaden, forskningen och de Andra*, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala
- Mlekov, Katarina & Widell, Gill (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Studentlitteratur, Lund
- Nekby, Lena (2006) Att mäta diskriminering, I: Neergaard, Anders (Red.), *På tröskeln till lönearbete*, Statens offentliga utredningar, Stockholm
- Nilsson Fägerlind, Gabriella (2004) *Mångfald i praktiken: handbok för verksamhetsutveckling*, Konsultförlaget Uppsala Publishing House, Uppsala
- Patel, Runa & Davidsson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund
- Prasad, Pushkala et al. (1997) *Managing the organizational melting pot*, Sage Publications, Inc. London

- Prien, Lars (1992) *Rekrytering och urval*, Studentlitteratur, Lund
- Riksrevisionsverket (1992) *Utländsk kompetens: ett resurstillskott till arbetsmarknaden*, Riksrevisionsverket, Stockholm
- Rooth, Dan-Olof (1999) *Refugee Imigrants in Sweden: Educational Investments and Labour Market Integration*, Lund Economic Studies, Lund
- Roth, Ann-Katrine (2004) *Mångfaldsboken: från teori till praktik*, Norstedts Juridik AB, Stockholm
- Räthzel, Nora (2006) Föreställ dig att du är en invandrare och ingen bryr sig, I: Neergaard, Anders (Red.), *På tröskeln till lönearbete*, Statens offentliga utredningar, Stockholm
- Schein, Edgar H. (1990) Organizational Culture, I: *American Psychologist*, Vol. 45, nr. 2, s. 109-119
- Schierup Carl-Ulrik (2006) Den sociala exkluderingen i Sverige: Migration, arbetsmarknad och välfärdsstat i förändring, I: De los Reyes, Paulina, *Arbetslivets (o)synliga murar*, Statens offentliga utredningar, Stockholm
- Shah, Saeeda (2004) *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder!* British Educational Research Journal. Vol. 30, No. 4, s. 549-575
- Skog, E. (2001:11) *Mångfald i arbetslivet: att mäta resultatet av företagets aktiviteter*, IVF, Mölndal
- Statistiska Centralbyrån (2007) *Folkmängd i hela riket, länen och kommunerna 31 december 2006*, Statistiska Centralbyrån
- Stavreski, Helena (2003) *Med god vilja: utvärdering av två rekryteringsprojekt i Malmö stad*, Arbetslivsinstitutet, Malmö
- Sveriges rikes lag* (2007), Norstedts juridik, Stockholm
- Thomas, David & Ely, Robin (2001) Making Difference Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, I: *Harvard Business Review on Managing Diversity*, Harvard Business School Press, Boston
- Torekull, Bertil (1998) *Historien om IKEA*, Wahlström & Widstrand, Stockholm
- Triandis, Harry. (1994) *Culture and social behavior*, McGraw-Hill Inc., New York
- Trost, Jan (2005) *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund
- Usunier, Jean-Claude & Lee, Julie Anne (2005) *Marketing across cultures*, Fourth Edition, Prentice Hall, Hemel Hempstead
- Wahl, Anna (1992) *Könsstrukturer i organisationer*, Ekonomiska forskningsinstitutet, Stockholm
- Wahl, Anna et al. (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisationer och kön*, Studentlitteratur, Lund
- Westin, Charles et al. (1999) *Mångfald, integration, rasism och andra ord*, Socialstyrelsen, Stockholm
- Wibeck, Victoria (2000) *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

Wilson, Fiona (1999) *Organisation, arbete och ledning: en kritisk introduktion*, Liber AB, Malmö

Internt material

IKEA (1999) Vår personalidé

IKEA (2002) Mångfald på IKEA

IKEA (2006a) IKEA Facts & Figures – IKEA Koncernen 2006

IKEA (2006b) Annonser Malmö: ”Fyra potentiella chefer med invandrarbakgrund”.

IKEA (2007a) IKEA’s Diversity Statement

IKEA (2007b) Mångfaldskartläggningar

IKEA (2007c) Annonser: ”Jakten på de 1000 cheferna. Del två.”

IKEA (2007d) Slutrapporten över antalet sökande till IKEAs rekryteringsprojekt ”jakten på de 1000 cheferna, del 2”

Elektroniska källor

Sverige mot rasism: www.sverigemotrasism.se hämtat: 2007-04-16

Muntliga källor

Annika Björnberg, personalchef IKEA Jönköping, 2007-05-01

Peter Elgemark, personalchef IKEA Malmö, 2007-04-27

Kate Kron, personalchef IKEA Service Office i Helsingborg, 2007-04-25

Staffan Lindquist, HR-Manager, Helsingborg, IKEA Svenska försäljnings AB, 2007-05-07

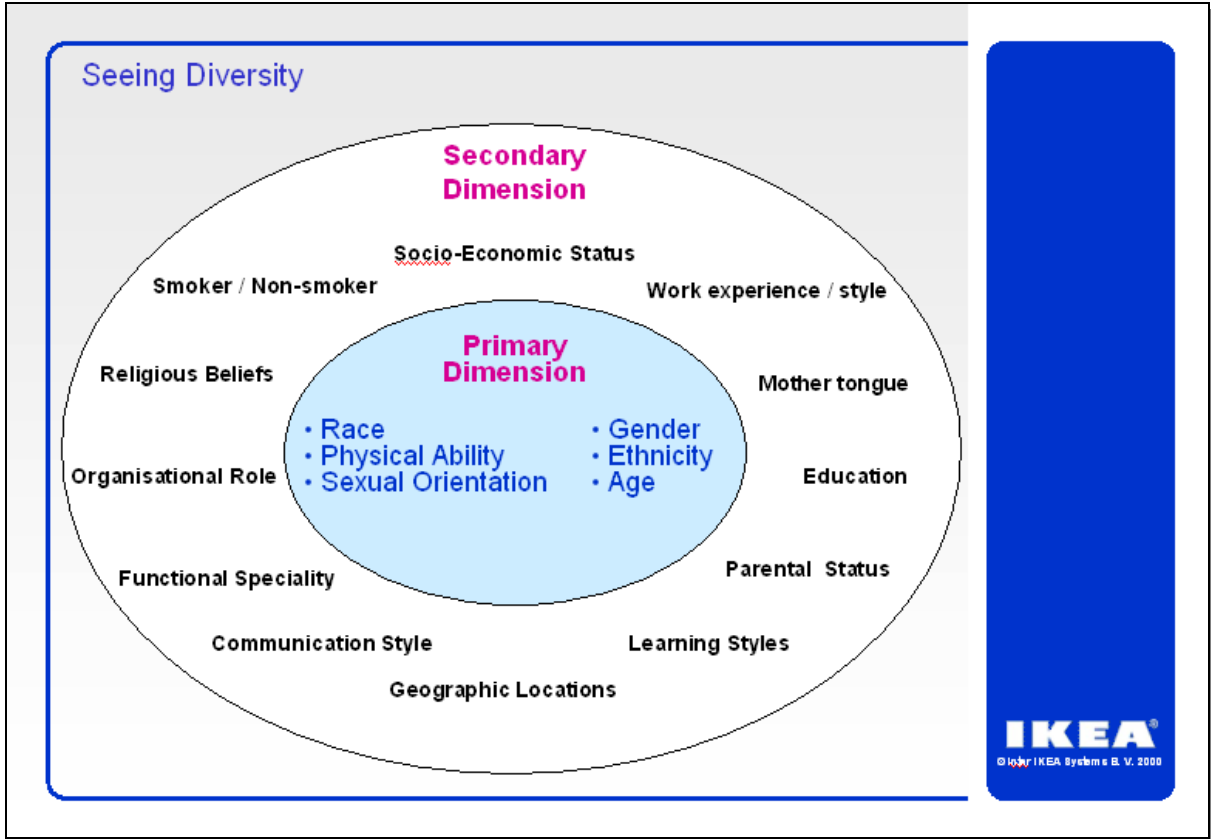
Niklas Royson, Management Supplier på IKEA Service Office, 2007-05-08

Cecilia Jönsson, rekryteringschef på Manpower i Helsingborg/Malmö, 2007-05-15

Gruppintervju Jönköping 2007-05-01

Gruppintervju Malmö 2007-05-08

Bilaga 1 – Seeing Diversity



Bilaga 2 – intervjuguide personalansvariga

INTRODUKTION – frågor till anställda på ”Service Office” och personalchefer på varuhusen

- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat på IKEA?
- Har du tidigare haft någon annan tjänst på IKEA?
- Kan du beskriva hur det är att vara chef på IKEA?

MÅNGFALD – frågor till anställda på ”Service Office”

- Vad betyder mångfald för IKEA?
- Hur arbetar IKEA med etnisk mångfald?
- Vilka projekt görs relaterade till mångfald?
- Vad vill ni uppnå med mångfaldsarbetet?
- Vilka för- och nackdelar finns det med etnisk mångfald i organisationen?
- Hur ser strategin ut för framtiden?
- Hur mycket resurser läggs på mångfaldsarbetet?
- Hur högt prioriterad är frågan med etnisk mångfald på chefspositioner?
- På vilket sätt sker uppföljningen av varuhusens arbete med mångfald? Vem gör denna uppföljning? Hur kontrollerar ni att detta följs?
- Mäter ni mångfald på något annat sätt än procentuellt? I så fall hur?

MÅNGFALD - frågor till personalchefer på varuhusen

- Vad betyder mångfald för IKEA?
- Hur arbetar IKEA med etnisk mångfald?
- Vilka projekt gör ni relaterade till mångfald?
- Vad vill ni uppnå med mångfaldsarbetet?
- Vilka för- och nackdelar finns det med etnisk mångfald i organisationen?
- Vi vet att IKEA inte har någon nationell mångfaldsplan. Vad tycker du om detta? Hur fungerar det för er att utforma denna på lokal nivå?
- Finns det krav från ”Service Office” på att ni ska ha en mångfaldsplan? Vilka riktlinjer ger ”Service Office”? Kontrolleras det att ni upprättar en mångfaldsplan? Vem kontrollerar i så fall det?
- Har ni personalchefer på varuhusen någon kontakt sinsemellan för att utbyta erfarenheter kring ert mångfaldsarbete?

REKRYTERING – frågor till anställda på ”Service Office”

- Finns det någon dokumentation på hur många invandrare som söker chefstjänster?
- Vilka är dina funderingar kring orsakerna till att invandrare inte söker chefspositioner?
- Hur ser den etniska mångfalden på ”Service Office” ut?
- Hur försöker ni öka den etniska mångfalden på chefspositioner på ”Service Office”?
- Hur görs detta i annonser?
- Vid val av medier?
- Hur stor del av rekryteringen sker internt respektive externt?
- Vad anser du om att anlita externa rekryteringsföretag? Vilka för- och nackdelar finns?
- Använder ni er av några andra kanaler för att hitta personal?
- Tror du att det kan finnas något i IKEAs företagskultur som gör att invandrare inte söker chefstjänster?

- Tror du att det finns något hos IKEA som gör att invandrare kan känna sig diskriminerade?

REKRYTERING - frågor till personalchefer på varuhusen

- Är det din uppfattning att färre invandrare än svenskar söker chefstjänster? Vad tror du att det kan bero på?
- Har du någon dokumentation på att färre invandrare söker chefstjänster än svenskar?
- Hur många chefer med invandrarbakgrund finns det på detta varuhus? Från vilka länder kommer dessa?
- Tror du att det kan finnas något i IKEAs företagskultur som gör att så få invandrare söker chefstjänster?
- Hur försöker ni öka den etniska mångfalden på chefspositioner på "Service Office"?
 - Hur görs detta i annonser?
 - Vid val av medier?
- Anlitar ni några externa rekryteringsföretag? I så fall vilka?
- Vilket inflytande har ni på rekryteringsföretagen?
- Använder ni er av några andra kanaler för att hitta personal?
- Hur fungerar den interna rekryteringsprocessen, går denna också via rekryteringsföretag?
- Hur stor del av alla lediga tjänster utannonserar ni?
- Tror du att det finns något hos IKEA som gör att invandrare kan känna sig diskriminerade?

AVSLUTNING – frågor till anställda på "Service Office" och personalchefer på varuhusen

- Vilka åtgärder tror du måste vidtas för att fler invandrare ska söka chefstjänster?
- Är det något du vill tillägga?

Bilaga 3 – Intervjuguide gruppintervjuer

INTRODUKTION

- Vilka arbetsuppgifter har du på IKEA?
- Hur fick du ditt arbete på IKEA?
- Hur länge har du arbetat på IKEA?
- Har du tidigare haft någon annan tjänst på IKEA?
- Vilket land kommer du ifrån?
- Hur länge har du bott i Sverige?

MÅNGFALD

- Vad betyder mångfald för er?
- Hur är det att ha en annan etnisk bakgrund än svensk på IKEA?
- Hur tycker ni att IKEA arbetar med mångfald? Vad skulle ni vilja förändra/förbättra?
- Hur upplever ni gemenskapen med era arbetskamrater?
- Tror ni att det finns samma gemenskap på chefsnivå?
- Varför tror ni att det finns så få med invandrabakgrund på chefspositioner inom IKEA?
- Upplever ni det som att IKEA välkomnar chefer med invandrabakgrund?
- Tror ni att ni skulle bli accepterade som chefer?

REKRYTERING

- Hur tycker ni att IKEA ska gå till väga för att rekrytera mångfald?
- Varför tror ni att det finns få sökande med invandrabakgrund till chefstjänster?
- Är det viktigt för er att det finns andra med invandrabakgrund på exempelvis er avdelning?
- Är det viktigt för er att det finns andra chefer med invandrabakgrund?
- Hur upplevde ni rekryteringsprocessen när ni anställdes? Intervjuer? Annonser?
- Hur anser ni att annonser bör utformas för att fler invandrare ska söka?

DISKRIMINERING

- Upplevde ni någon form av diskriminering i samband med rekryteringen?
- Upplever ni någon form av diskriminering i ert dagliga arbete?

KARRIÄR/FRAMTID PÅ IKEA

- Vad betyder karriär för er?
- Skulle ni kunna tänka er att söka en chefstjänst på IKEA?
- Har ni funderat på att söka IKEAs aspirantutbildning?
- Känner ni att ni får det stöd och den uppmuntran ni behöver för att gå vidare inom IKEA?
- Ser ni några hinder med att vara chef med invandrabakgrund?

FÖRETAGSKULTUR

- Vad tycker ni om IKEAs företagskultur?
- Finns det någonting i IKEAs kultur som gör att ni drar er för att söka chefstjänster?

Bilaga 4 – Rekryteringsannons

Fyra potentiella chefer med invandrarbakgrund

Arbetsbeskrivning

IKEA vill ge enkla, ärliga människor möjlighet att utvecklas både som individer och i sina yrkesroller, så att vi tillsammans och med stort engagemang kan skapa en bättre vardag för oss själva och för våra kunder. IKEA söker medarbetare som står för gemenskap, enkelhet, ödmjukhet, nyfikenhet, glädje, mångfald, vilja till förnyelse och som vill ta ansvar för att dessa värderingar är en levande verklighet i vår vardag.

IKEA Malmö satsar på att utveckla chefer för framtida utmaningar och IKEAs fortsatta expansion. Vi söker därför dig som har engagemang och vilja att lära dig IKEA FRÅN GRUNDEN. Efter cirka 12-18 krävande månader är tanken att du skall ta ett större ansvar som gruppchef på någon avdelning i varuhuset.

Kravspecifikation

Då vi anser att etnisk och kulturell mångfald är en tillgång för IKEA vill vi öka andelen medarbetare som är födda utomlands eller har utländska föräldrar. En lämplig profil kan exempelvis vara du som är nyutexaminerad från universitet eller högskola. Har du haft engagemang vid sidan om studierna är det meriterande. Din bakgrund kan givetvis skilja sig från detta, men viktigt är ditt framtida fokus; att vilja utvecklas som chef i ett starkt expansivt företag.

Chefskapet på IKEA handlar mycket om att coacha och utveckla människor, du måste tycka att detta är den viktigaste prioriteringen i ditt chef- och ledarskap. Utöver detta är affärsorientering och resultatfokus givetvis högt prioriterat.