



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för
Service Management

Magisteruppsats
VT 2007

Ovanför glastaket

– en studie om karriärutveckling hos människor med annan etnisk bakgrund än svensk.

Handledare

Pavla Kruzela
Jan E Persson

Författare:

Anne-Sofie Persson
Sanja Agbaba
Seda Yazici

"If you're management material, you can succeed. If you aren't, your career, influence and reward in this company are limited"

-Mike Hawkins and Milan Moravec; 1989

SAMMANFATTNING

- Titel:** Ovanför glastaket – en studie om karriärutveckling hos människor med annan etnisk bakgrund än svensk.
- English Title:** Above the glass ceiling- a study about career development among people with another ethnic background than Swedish.
- Language:** Swedish
- Författare:** Anne-Sofie Persson, Sanja Agbaba och Seda Yazici
- Utbildning:** Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet
- Handledare:** Pavla Kruzela och Jan E Persson
- Nyckelord:** Mångfald, engagemang, motivation, självutveckling, karriärutveckling
- Syfte & Frågeställning:** Vårt syfte är att beskriva hur medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk ser på sin karriärutveckling inom en organisation. Följande frågeställningar har framarbetats utifrån vårt syfte:
- Vilka drivkrafter engagerar och motiverar medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk till att vilja avancera inom organisationen?
 - Vilket internt stöd behöver medarbetarna för att utvecklas och avancera karriärmässigt?
- Resultat & Slutsatser:** Våra resultat visade att medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk är mer bestämda och positivt inställda till deras framtida karriärutveckling. Detta även om de upplever att de får kämpa hårdare än sina kollegor med svensk bakgrund. Generellt är det de egna individuella drivkrafterna som främjar karriärutveckling och företaget tar inget större ansvar när det gäller att bereda vägar för medarbetarnas karriärutveckling. Man måste som medarbetare själva ta steget framåt och i det fallet kan företaget hjälpa till på vägen.
- Det finns ett internt stöd till att avancera till högre poster inom organisationen, men man måste själv ta initiativet och visa att man vill utvecklas i sin karriär. Det interna stödet uttrycks genom regelbundna årliga utvecklingssamtal, som sedan följs upp efter sex

månader. Vi anser att det inte finns någon större skillnad på hur medarbetare med olika bakgrunder behandlas. I slutändan handlar det om den egna drivkraften som inte har något att göra med nationalitet eller etnicitet. Vi anser även att IKEA till viss del är ett svenskt fenomen och personer med annan etnisk bakgrund kanske helt enkelt inte känner sig lika lockade att utvecklas inom IKEA.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Syfte & Frågeställningar	9
1.3 Avgränsning	9
1.4 Målgrupp	10
1.5 Disposition	10
2. METOD	12
2.1 Intervju med människor med annan etnisk bakgrund än svensk	12
2.2 Genomförande av intervjuer	13
2.3 Enkäter	17
2.4 Hermeneutisk tolkning	19
2.5 Induktiv & Deduktiv Metod	20
2.6 Val av teoretiska utgångspunkter	21
2.7 Varför IKEA?	21
3. IKEAs PERSONALIDÈ	23
3.1 IKEAs Mångfaldslartläggning	23
3.2 VOICE – Undersökning	25
4. TEORI	26
4.1 Teoretisk diskussion	26
4.2 Hinder och barriärer vid mångfald	28
4.3 Olika organisationsstrukturer	28
4.3.1 Den multikulturella organisationen	28
4.3.2 Den monokulturella organisationen	29
4.3.3 Den pluralistiska organisationen	29
4.4 Mångfaldsarbete inom en organisation	30
4.5 De anställda och engagemang	31
4.6 Empowerment Processen	34
4.7 Självutveckling	35
4.8 Behov och motivation	38
4.8.1 Maslows Behovshierarki	38
4.8.2 McClellands Motivationsteori	41
4.8.3 Herzbergs Tvåfaktorteori	41
4.9 Belöningsystem- Ingen långsiktig lösning	42
4.10 Ledarskap och individen	43
4.10.1 Ledarskapsstilar förr och nu	45
4.10.1.1 Endimensionella modeller	45

4.10.1.2 Tvådimensionella modeller	46
4.10.1.3 Tredimensionella modeller	46
4.10.1.4 Flerdimensionella modeller	47
4.10.1.5 Superledning och självledning	47
4.11 "The People Make The Place"	48
4.11 Job fit Theory	50
4.12 Teoretisk överblick	51
4.13 Källkritik	52
5. EMPIRI & ANALYS	54
5.1 Enkätundersökning	54
5.2 Intervjuer	56
5.3 TEMA: Introducerande bakgrund	57
5.4 TEMA: Motivation & Engagemang	61
5.5 TEMA: Självutveckling	63
6. DISKUSSION & SLUTSATSER	67
6.1 Rekommendationer till IKEA	70
7. REFLEKTION	72
8. REFERENSER	73
BILAGOR	
Bilaga 1: Enkätundersökning	
Bilaga 2: Intervjufrågor	

1. INLEDNING

1.1 BAKGRUND

Vi möter mångfald på olika sätt idag och både medvetet och omedvetet tar vi ställning till det. Företag försöker integrera mångfald internt för att förhoppningsvis kunna öka framgångarna och samtidigt använder man fenomenet externt som ett sätt att på lång sikt och genom hårt arbete öka lönsamheten. För ca tio till tjugo år sedan hade vi inte stött på reklamkampanjer där priser nedsätts och sortiment anpassas utefter en annan etnisk kulturell bakgrund. För att bara nämna några exempel; vissa mobiltelefonoperatörer sänker minutpriserna under särskilda högtider som till exempel det persiska nyåret och vissa detaljhandelsbutiker lyfter fram råvaror i sin marknadsföring under exempelvis den muslimska högtiden ramadan. Enligt en prognos gjord av Statistiska centralbyrån förutspås att år 2020 kommer 15 %, det vill säga var sjunde invånare, att vara utlandsfödd. Om de invånare som är födda i Sverige och som har minst en förälder som är född utomlands åter räknas in, kommer denna siffra att uppgå till 28 %, eller en tredjedel av Sveriges befolkning.¹ Som sagt, i dagsläget blir det alltmer nödvändigt med mångfald inom organisationer och en bred kulturell bas kan skapa mervärde inom organisationer samt bidra till en ökad förståelse för omvärlden.

Organisationer som värdesätter jämställdhet samt lika rättigheter och möjligheter kan uppmärksamma mångfald och mångfaldsstyrning. Då konsumenterna är diversifierande så bör detta reflekteras i ett företags arbetskraft, vilket är en klar källa till konkurrensfördelar. Finns det arbetskraft som förstår en specifik konsumentgrupp så kan dessa även lättare bli tillfredställda och deras behov kan lättare bemötas av företaget.² Arbetet med mångfald är inte helt oproblematiskt. De kulturella olikheterna kan frambringa konflikter som kan vara svåra att hantera om inte rätt beslut tas. Rätta beslut skulle kunna vända dessa konflikter till fördelar, vilket företaget sedan kan dra nytta av. Människor med olika kulturer har inte bara olika attityder eller uppfattningar om vad som är betydelsefullt och lämpligt utan de betar sig även på ett annorlunda sätt i olika situationer vilket kan

¹ Integrationsverket (2001), Mångfald som verksamhetsstrategi – en modell för mångfaldsarbete, s. 17

² Boagert, S. & Vloeberghs, D., *Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium*, European Management Journal Vol. 23, No. 4, pp.483-493, 2005 s. 484

innebära att ett samarbete med andra människor kan vara svårt för dem.³

Det är välkänt bland ledare att det är gynnsamt att arbeta inom en heterogen grupp då allas olikheter bidrar till nytänkandet och ett större flöde av idéer. Trots detta utnyttjar organisationer sällan den kunskap som finns hos de anställda gällande erfarenheter knutna till deras kulturella bakgrund. Språkliga, geografiska och andra associationer som kan finnas hos anställda på grund av deras kulturella bakgrund kan förhindra dem att förstå varandra. Detta kan i sin tur bli ett hinder för samarbetet. Därför är det viktigt att ha en person som arbetar med att sammanföra alla olikheter hos anställda på bästa möjliga sätt.⁴

Ett exempel där mångfald visat sig gynnsamt är då en anställd vid PepsiCo inspirerades av en idé direkt knuten till hans bakgrund. Medarbetaren härstammade från Latinamerika och föreslog att smaksätta chips med guacamole. Detta blev en hit och genererade en \$100 miljoners vinst för PepsiCo.⁵ Ett annat liknande exempel kommer från bolaget Russel Corporation som specialiserar sig på atletiska kläder. De upptäckte att många av deras anställda hade tagit examen från ansedda högskolor och universitet där majoriteten av studenterna som närvarade var afroamerikaner. Organisationen bestämde sig för att använda sig av de erfarenheter och den kompetens som fanns hos dessa medarbetare och med hjälp av detta skapade de produkter för de afroamerikanska studenterna. Detta, precis som i föregående exempel, resulterade i stora vinster för Russel Corporation som sedan dess har arbetat med att kombinera medarbetare av annan etnisk eller religiös bakgrund och deras olika kunskaper.⁶ Följande funderingar har uppkommit ur ovanstående resonemang: hur blir de anställda motiverade, vad sporrar dem, vad är det som gör att de presterar utöver det vanliga samt vad det är som krävs för att en heterogen grupp ska prestera fullt ut?

Ämnet mångfald är för oss av stor relevans baserat på ovanstående introduktion. Till att börja med utgick vi ifrån mångfald som vårt uppsatsämne, men efter vidare fördjupning har detta ämne vidareutvecklats till att vi valt att istället sätta fokus på individen och dens karriärutveckling. Därför tänker vi undersöka hur individens

³ Boagert, S. & Vloeberghs, D., (2005) s. 485

⁴ Johansson, F., (2005) *Masters of the multicultural*, Journal: Harvard Business Review, Vol. 83, Issue 10, pp.18-19 s.18

⁵ Ibid., s.18

⁶ Johansson, F., (2005) *Masters of the multicultural*, Journal: Harvard Business Review, Vol. 83, Issue 10,

engagemangs och motivationsnivå påverkar karriärutvecklingen som vi ser som ett resultat av självutveckling. Vi har valt att fokusera vår undersökning på personer med annan etnisk bakgrund än svensk för att sedan jämföra dessa med personer med svensk bakgrund. Vidare fokuserar vi på den pluralistiska organisationen⁷ och analyserar organisationen utifrån de anställdas perspektiv och inte ett management perspektiv och vi har valt att använda IKEA-varuhuset i Helsingborg som fallstudie.

1.2 SYFTE & FRÅGESTÄLLNINGAR

Vårt syfte är att beskriva hur medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk ser på sin karriärutveckling inom en organisation. Följande frågeställningar har framarbetats utifrån vårt syfte:

- Vilka drivkrafter engagerar och motiverar medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk till att vilja avancera inom organisationen?
- Vilket internt stöd behöver medarbetarna för att utvecklas och avancera karriärmässigt?

1.3 AVGRÄNSNING

Den avgränsning vi valt när det gäller vårt empiriska material är att vi valt att inrikta oss på en organisation inom Sverige. Den organisation som har använts i vår undersökning är IKEA i Helsingborg. Vidare har vi valt att rikta in oss på ett medarbetarperspektiv och de enskilda individernas karriär. På grund av detta har vi intervjuat medarbetare som redan har anställning inom varuhuset och har ständig kundkontakt. Det samma gäller för de medarbetare som deltagit i vår enkätundersökning. Vi har använt oss av fyra medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk och fyra med svensk bakgrund i vår intervjuundersökning. I enkätundersökningen deltog åtta medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk och tolv medarbetare med svensk bakgrund. Samtliga medarbetare arbetade på ”golvet”. De medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk har varit medarbetare som inte haft nordiskt ursprung. De åtta personerna som deltog i våra intervjuer gjorde detta på IKEA i Helsingborg och vi är medvetna om att deras svar och

åsikter må vara speglade av organisationskulturen. Vi är även medvetna om att alla med annan etnisk bakgrund än svensk inte har samma uppfattning och åsikter om deras karriärutveckling. Vidare anser vi dock att det kan finnas en intressant skillnad mellan den icke svenska gruppen och den svenska gruppen som är värd att studera. Vi har i vår uppsats valt att definiera de med annan etnisk bakgrund än svensk på samma sätt som IKEA definierar denna grupp i sin mångfaldskartläggning.⁸ ”Med utländsk bakgrund avses utrikes födda samt inrikes födda med båda föräldrarna födda utomlands.” Vi kommer enbart att se till den etniska aspekten och kommer därmed utesluta diskussionen om till exempel kön, sexuell läggning, ålder och synliga eller osynliga handikapp.

Våra teoretiska utgångspunkter är baserade på de nyckelbegrepp som vi valt att utgå ifrån i denna uppsats. Dessa nyckelbegrepp är; Mångfald, engagemang, motivation, självutveckling, karriärutveckling. Vi har valt att inte fördjupa oss i teorier kring organisationsnivå, men nämner dock kort tre olika typer av organisationsnivåer som är klassificerade utifrån det arbete som sker kring mångfaldsintegrering.

1.4 MÅLGRUPP

Denna uppsats riktar sig främst till lärare och studenter på universitetsnivå men även till globala organisationer. Den må slutligen vara relevant för forskare och andra som delar intresset för olika aspekter kring karriärutveckling inom en organisation och dess inverkan.

1.5 DISPOSITION

I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden till uppsatsens ämne samt det syfte och de frågeställningar vi har valt att arbeta utifrån. Detta följs av de avgränsningar som uppsatsen har samt den målgrupp som uppsatsen riktar sig emot. Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en introduktion till de bakomliggande faktorer och den problematik som vi haft i åtanke när vi arbetat fram syftet och frågeställningarna.

I det följande kapitlet, *Metod*, redogör vi för det tillvägagångssätt vi använt i utförandet av vår kvalitativa och kvantitativa empiriinsamling, samt det förhållningssätt vi valt för metoden. Vi redogör även för begreppet hermeneutik som vi utgått ifrån i vår

⁷ Mlekov, K., Widell, G., (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*, Studentlitteratur, Lund s. 54

tolkning av det insamlade empiriska materialet och vi skildrar även den problematik som kan uppkomma då man intervjuar personer med varierande etnisk bakgrund.

Uppsatsens teoretiska avsnitt behandlar det teoretiska ramverk som uppsatsens analysarbete kommer att utgå ifrån. Vi har i detta kapitel valt att summera upp våra teorier och deras nyckelbegrepp i en egenhändigt gjord modell, detta för att underlätta för läsaren och för att visa på de mönster och den röda tråd som detta avsnitt har.

I efterföljande kapitel har vi valt att redogöra för vårt empiriska material samtidigt som detta analyseras och knyter an till de teorier som vi utgått ifrån. Vi har även valt att inkludera sekundär empiri i form av dokument som IKEA låtit oss ta del av.

Detta kapitel följs av kapitlet *Diskussion & Slutsatser*, där vi diskuterar våra analytiska fynd samt redogör för de slutsatser vi kommit fram till för respektive frågeställning.

Det avslutande kapitlet, *Reflektion* består av en redogörelse för vårt bidrag till forskningen samt förslag till vidare forskning gällande vårt ämne.

⁸ Etnisk mångfald IKEA Sundsvall VÅ07, Analys och mål, s. 1

2. METOD

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för den metod vi använt oss av då vi utvecklat vårt arbete. Vi kommer att redogöra för de bakomliggande orsaker till vårt val av ämne, men även för urvalsprocessen av de element som finns i arbetet såsom vår teoretiska utgångspunkt och anledningar till varför vi valt dessa. Utöver detta så kommer vi att redogöra för vår empiri, då i form av hur vi utarbetat våra intervjufrågor och enkäter samt det sätt vi har utfört dem på.

2.1 INTERVJU MED MÄNNISKOR MED ANNAN ETNISK BAKGRUND ÄN SVENSK

En intervju är en social händelse där kulturella detaljer exponeras. I varje intervju finns där en risk till att missförstånd eller felaktigheter sker. Med kulturella skillnader i bilden så ökar denna risk.⁹ Kommunikation som är monokulturell kan ses som ”likhetsbaserad”, det vill säga att gemensamma antaganden, värderingar och beteenden råder, detta gynnar kommunikationen då det underlättar förståelse mellan parterna. Tvärkulturell kommunikation kan ses som ”olikhetsbaserad” och blir därför mer problematisk. Då det råder olika uppfattningar, värderingar och beteenden som är en orsak av kulturen hos de olika parterna, blir det lättare att dra slutsatser och göra antaganden som kan vara felaktiga. Det finns specifika kommunikationskoder och mönster gällande beteende vid faktorer som ålder, kön, social bakgrund och kunskapsstatus, bland människor i olika kulturer. I vissa kulturer är vissa ämnen tabu. Det finns även kulturspecifika sätt att relatera till kulturella outsiders. Maktavståndet som också kan variera mellan olika kulturer är också ett faktum att ta hänsyn till vid intervjuer. I västerländska koncept där maktavstånden inte är så brett kan undersökningar, insamlingar av data och informationsspridning inte ha liknande bibetydelse som i de kulturer där maktavståndet är bredare.¹⁰

Olika mentala program avgör den kulturella identiteten. Kultur är ett sammanflätat system av värderingar, attityder, tro och normer som ger mening och betydelse för både individuell och kollektiv identitet. Den kulturella identiteten är en symbol för ens

⁹ Shah, S. (2004), *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder!*, British Educational Research Journal, Vol. 30, No. 4, August 2004 s. 552

¹⁰ Ibid., s. 553

grundläggande erfarenhet om sig själv som inkorporerar världssynen, värderingssystem, attityder och tron av en grupp där sådana faktorer är delade. För att kunna förstå detta måste man till exempel ha umgåtts mycket med människor från en specifik kulturell grupp, det handlar om att det finns outtalad kunskap som inte går att lära ut. Kultur kan ses som ett mönster av antaganden, som man tar för givet, om hur vissa specifika människor bör tänka, agera och känna under sina vardagliga liv. Det är en förståelse om gemensam kultur som innefattar dess medlemmars liv som tillsammans bildar ett likhetsbaserat mönster. Varje kultur eller system har sin egna interna sammanhållning, integritet och logik, som skiljer sig från andra kulturer och behöver inte vara förståeligt för dem som inte är medlemmar i gruppen.¹¹ Det är en "insiders" kunskap om erfarenheten av att leva inom en grupp som underlättar och utvecklar de gemensamma kulturella aspekterna och kommunikationskoder som finns. Risken med tvärkulturell intervju är att oavsett hur mycket det försöks till att förklara eller förstå kulturrelaterade fenomen, så kan detta leda till att dem som undersöker antingen gör felaktiga antaganden, eller uppfattar olikheter som en konstighet, vilket som så missleds hela intervjuundersökningen, insamlad data och tolkningar.¹² En social insider är bättre positionerad som en undersökare på grund av dennes kunskap om relevanta mönster om social interaktion som behövs för att få tillgång till viktig information och skapa mening.¹³

2.2 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER

I vårt arbete med urvalet av intervjuer har vi haft begränsad möjlighet att påverka selektionen av intervjupersoner. Kontakten med intervjupersonerna upprättades genom hänvisningar från ledningsnivå där vi varit i kontakt med Staffan Lindqvist, personalchef för IKEA i Sverige. Därefter blev vi hänvisade till Sussie Lundgren, receptionist och administrativ assistent till ledningsgruppen, och Rebecca Tengvall, personalman på varuhuset. Dessa två skulle agera som vår kontakt gentemot personalen på IKEA. De krav vi hade på de personer som vi ville intervjua var att de skulle ha arbetat på IKEA i ett par år, detta för att de skulle vara införstådda i företagets värderingar och att de skulle ha lite

¹¹ Shah, S. (2004), s. 555

¹² Ibid., s. 556

¹³ Ibid., s. 556

insikt i hur utveckling inom företaget sker. Utöver detta urval hade vi ingen möjlighet att själva välja intervjupersoner, utan Rebecca Tengvall skickade, via intern E-post ut våra önskemål och därefter fick vi namn på de personer inom IKEA som var villiga att ställa upp på intervju. Dessa personer kontaktades sedan via telefon för bokning av intervjutid.

Just våra begränsade möjligheter att inverka på urvalet anser vi inte bör ses som en nackdel då vi genom detta urval fått tillgång till personer som har erfarenhet inom företaget och är villiga att dela med sig av detta. Eftersom just individens uppfattning av dennes utvecklingsmöjligheter inom företaget var av störst vikt för oss ansåg vi därför att vårt val av en individuell och öppen intervju var lämplig.¹⁴ Dock är vi införstådda i att intervjupersonerna kan vara något partiska och att deras åsikter kan spegla företagets synpunkter. Vi valde att genomföra intervjuerna ansikte mot ansikte för att vi ville skapa en förtrolig stämning då många av våra frågor var väldigt personliga men även för att vi ville ha möjligheten att observera intervjupersonen under intervjun. Vi ansåg vidare att en intervju ansikte mot ansikte skulle öka tillförlitligheten för vår undersökning då vi hade möjligheten att observera och läsa av intervjupersonen agerande och reaktioner till våra frågor under intervjun.¹⁵

Innan intervjuerna tog plats bestämde vi oss för att det skulle vara öppna intervjuer strukturerade till viss grad det vill säga semistrukturerade intervjuer. Med detta menar vi att vi hade en intervjuguide med ett tema, fast ordningsföljd och en bas med frågor som vi skulle hållas oss till men att det under intervjun kunde uppkomma nya frågor.¹⁶

Platsen där våra intervjuer skulle äga rum ville vi skulle vara naturlig för intervjupersonen. Detta då det finns undersökningar som tyder på att en konstlad intervju miljö leder till konstlade svar.¹⁷ Valet av plats blev arbetsplatsen som de arbetade på. Vi är dock medvetna om att just detta val inte behöver vara det ultimata. Då två av våra intervjuer under några sekunder stördes av medarbetare. Dock försökte vi pausa under dessa tillfällen med att prata om annat mer generellt såsom intervjupersonens sysslor på arbetsplatsen för att få intervjuperson att förbli bekväm.¹⁸ Då vi ville vara öppna med

¹⁴ Jacobsen, D. I, (2000) *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund, s. 160-161

¹⁵ Ibid., s. 161-162

¹⁶ Ibid., s. 162-163

¹⁷ Ibid., s. 164

¹⁸ Ibid., s. 165

intervjupersonerna var det viktigt för oss att informera om avsikten med intervjun och att allt som yttrades behandlas anonymt.

För att få med allt som intervjupersonerna berättade ordagrant valde vi att spela in samtalen med hjälp av mobiltelefon. Vi kompletterade detta med att två av oss antecknade medan en av oss höll i själva intervjun. Vi upplevde inte att någon av de intervjuade reagerade negativt till att intervjuerna skulle bandas. Att två av oss antecknade berodde på att vi ville få med alla observationer under intervjun samt göra det mer personligt genom att bara ha en intervjuare. Ingen av de intervjuade hade en chefsposition utan jobbade snarare på ”golvet”. Detta var relevant för oss då vi ville ha någon som möjligtvis skulle kunna bli chef och inte någon som redan nått detta stadium. Alla intervjuerna varade i cirka 45 minuter och kompletterades med en enkät.

I inledningsfasen av vårt arbete med intervjuerna och intervjufrågorna beslutade vi oss för att utgå till viss del av Kvales sju stadier för en kvalitativ forskningsintervju.¹⁹ Valet av intervjumetod baserades på att vi sedan tidigare är bekanta med denna metod och därmed hoppades vi att den skulle hjälpa oss under intervjuprocessen. De sju stadierna består av sju olika steg; tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, validering och rapportering. Genom att arbeta med denna metod hoppades vi öka validiteten i vår uppsats. Vidare vill vi uppmana läsaren till att inta en kritisk inställning till vårt arbete.

- ⇒ **Tematisering:** Då vi har valt ett kvalitativt tillvägagångssätt, bortsett från vår enkätundersökning, menar vi att den teoretiska bas som vår uppsats baseras på är tillräcklig. I gruppen är vi eniga om vad vi vill uppnå och hur detta stadium skall nås. Det vill säga, vi är överens om vad vi har att arbeta med och vilken slutprodukt vi önskar att denna uppsats skall ha. För att kunna tillämpa det perspektiv som vi är ute efter har vi använt oss av sekundära källor samt intervjuer som komplement till dessa.
- ⇒ **Planering:** Under detta stadium utarbetades en intervjuguide som en hjälp för oss att nå det mål som vi satt upp med intervjuerna. Under denna fas urskiljdes ett par relevanta nyckelord som skulle användas i uppsatsen och därefter formulerades ett par intervjufrågor. Intervjufrågorna var till för att

¹⁹ Kvale, S, (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun.*, Studentlitteratur, Lund s. 214-228

vägleda oss i rätt riktning och var formade utifrån vår teori, syfte och frågeställningar. Då vi valt att utföra semistrukturerade intervjuer hoppades vi även kunna lämna plats för personliga åsikter och egna erfarenheter som intervjuobjektet kan ha haft eller fortfarande har. För att nå en bra kvalitet på våra intervjuer såg vi till att befinna oss i en lugn och bekväm miljö där intervjupersonen kände sig hemma. I detta fall blev denna miljö, Ikea Helsingborg, där samtliga intervjuer genomfördes och bandades för att öka validiteten i vårt arbete. Alla intervjuer var förbokade och intervjuobjekten var informerade om vilket ämne uppsatsen skulle beröra.

- ⇒ **Intervju:** Samtliga intervjuer pågick under ca: 45 minuter och var avslappnade. Vi ville gärna ta del av deras personliga erfarenheter inom Ikea, och valde därför att ha öppna frågor till viss del. Med hjälp av vår kunskapsmässiga och teoretiska bakgrund samt intervjupersonernas erfarenheter inom organisationen upplevde vi att validiteten och reliabiliteten i vårt arbete ökande. Vi försökte även göra intervjuprocessen mer bekväm och tillförlitlig genom att låta bara en av oss sköta samtliga intervjuer samtidigt som alla intervjuer bandades samt observerades och antecknades av övriga två. Vidare försäkrade vi intervjupersonerna om att deras identitet skulle förbli anonym i vår undersökning, vi anser inte att det faktum att intervjupersonerna är anonyma påverkar validiteten negativt utan snarare det motsatta då vi upplevde att detta ledde till en större öppenhet.
- ⇒ **Utskrift:** Vår transkriberingsprocess har genomförts med stor noggrannhet genom avlyssning av allt inspelat material, genomgång av observationer samt anteckningar. I uppsatsen har vi dock valt att enbart redovisa sammanfattade svar samt korta citat för att hålla oss till kärnan av svaret.
- ⇒ **Analys:** I den empiriska delen av vårt arbete återfinns svaren från intervjuerna. Då stora delar bygger på intervjuerna är detta en stor och relevant del av vårt arbete. Vi har vidare valt att fläta ihop vår

teoretiskutgångspunkt med svaren från intervjuerna i analysen.

- ⇒ **Validering:** Vi har använda oss av vår kunskap inom området samt vår kulturella bakgrund i mötet med våra intervjuobjekt för att öka validiteten. Med detta menar vi att genom vår kulturella bakgrund ökas förståelsen för vad intervjuobjekten försöker förklara genom sina svar. Med den kulturella bakgrunden syftar vi till att två av oss har våra rötter utanför nordén samt att en av oss har svensk bakgrund men har bott i Kina under sex år. Som tidigare nämnts så har vi inte kunnat handplocka våra intervjuobjekt och vi förstår att det finns en risk för att deras svar kan var nyanserade till deras och organisationens fördel. Dock anser vi inte att detta är ett problem då vi jobbat med detta i bakhuvudet. Vidare var det viktigaste för oss att ta del av deras personliga åsikter och erfarenheten vilket vi upplevde att vi fick då vi fick tillgång till intervjuobjekt som gärna medverkade i vår undersökning. Genom sekundära källor har vi arbetat med att jämföra intervjuobjektens svar och öka validiteten i dessa.
- ⇒ **Rapportering:** Genom att hålla sig till kärnan i varje svar samt citat hoppas vi undvika möjliga feltolkningar som kanske hade kunnat uppkomma om läsaren helt själv tvingats tolka våra svar från intervjuobjekten.

2.3 ENKÄTER

Som ett komplement till de kvalitativa intervjuerna som vi har utfört med personal på IKEA har vi även valt att använda oss av kvantitativ empiriinsamling i form av enkäter. Viktigt att påpeka är att vi anser att de kvalitativa undersökningarna är likvärdiga till de kvantitativa. Eftersom vår empiriinsamling gått ut på att både finna mönster i de anställdas åsikter genom kvalitativa intervjuer samtidigt som vi velat ange svarsfrekvenser genom kvantitativa enkäter, så har vi inte kunnat utesluta någon av metoderna.²⁰ Att använda båda sorterna av empiriinsamling är viktigt då detta ökar kvaliteten ”på det enskilda

²⁰ Trost, Jan. (2001), *Enkätboken*, Studentlitteratur, Lund., s. 17-22

angreppssättet” och kvaliteten på empiriinsamlingen överlag.²¹ Dock vill vi påpeka att vi lagt ett större fokus på den kvalitativa undersökningen i vår uppsats. Vi var noga med att, som även under de kvalitativa intervjuerna, informera om att även enkäterna var anonyma. Anledningen till att vi inte vill röja några av de deltagande medarbetarnas identiteter var för att vi ville att de som svarat på enkäten skulle svara så ärligt och öppet som möjligt utan att vara rädda för att de på något sätt skulle kunna pekats ut vid ett senare tillfälle.

Vidare har vi valt att ge alla respondenter identiska enkäter då en hög grad av standardisering är önskvärt vid de flesta sorter av enkäter.²² Detta betyder att vår enkät var strukturerad och att våra frågor hade fasta svarsalternativ.²³ Då vi valt att själva säkerställa att vi ungefär gav ut enkäten till lika många medarbetare med svensk bakgrund som medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk har vi till viss del använt oss av ett stratifierat urval, det vill säga att vi delat upp respondentpopulationen i två delar.²⁴ Vi delade ut ett totalt antal av 20 enkäter och 8 stycken delades ut till medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk och de resterande 12 enkäterna delades ut till medarbetare med svensk bakgrund. Vi är medvetna om att stratifieringen inte är helt jämn, men då enkäterna är ett komplement till våra kvalitativa intervjuer anser vi ändå att detta tillför en validitet till vår undersökning. Vi är medvetna om att antalet enkäter som delades ut var relativt få, men vi anser dock att vi ändå lyckats urskilja ett mönster och tycker därför att detta är ett validerande komplement till intervjuerna. Viktigt att ha i åtanke är att studien är begränsad till varuhuset i Helsingborg samt enbart till de anställda som är verksamma på ”golvet”. Vi vill även påpeka att fördelningen av respondenter med annan etnisk bakgrund än svensk och svensk bakgrund inte är helt jämnt fördelad. Vi hade önskat att vi kunnat ge ut enkäten till lika många respondenter av varje grupp, men det fanns dock en svårighet för oss att få tag på personer med annan etnisk bakgrund än svensk. Vi anser att detta är anmärkningsvärt då detta till viss del speglar hur fördelningen av etnicitet ser ut i varuhuset.

²¹ Widerberg, K. (2002), *Kvalitativ forskning i praktiken*, Studentlitteratur, Lund., s. 35

²² Trost, J. (2001), s. 56

²³ Ibid., s. 57

2.4 HERMENEUTISK TOLKNING

Begreppet hermeneutik används som ett samlingsbegrepp där huvudsyftet är att tolka och förstå. Hermeneutik ligger även till grund för den kvalitativa metodteorin som vi kommer att använda oss av i vår uppsats.²⁵ Anledningen till att vi valt att använda oss av kvalitativ metodteori är för att den är inriktad på tolkning och förståelse och handlar om hur man når fram till förståelse för hur människor upplever sig själva och sin situation.

Huvudsyftet med hermeneutik är ”att vinna en giltig och gemensam förståelse av en texts mening”²⁶ och den text som ska tolkas i vårt fall är i vårt fall intervjumaterialet som vi samlat in på IKEA. Forskningsintervjuer, som de vi utfört då vi samlat in vårt empiriska material med hjälp av IKEAs medarbetare, kan beskrivas som samtal om den mänskliga livsvärlden där muntliga diskurser förvandlas till texter som skall tolkas.²⁷ Hermeneutikens syfte är att ”kasta ljus över den dialog som skapar de intervjutexter som ska tolkas och ... klarlägga den process där intervjutexterna tolkas”.²⁸

Vi har valt att utgå ifrån den hermeneutiska cirkeln i vårt tolkningsarbete av det insamlade intervjumaterialet för att öka validiteten i vårt arbete. Denna cirkel består utav följande sju principer:²⁹

1. *Ständig växling mellan delar och helhet*, vilket betyder att man först läser igenom intervjun för att skaffa sig en allmän mening. Man går sedan tillbaka till vissa teman och uttryck för att kunna utveckla deras mening, vilket följs av att man återgår till intervjuns helhet för att jämföra delarna med helheten.
2. *Tolkningen av meningen avslutas när man kommit fram till ett sammanhang utan motsägelser i texten*, vilket innebär att man upphör tolkandet när rimliga mönster utkristalliserar.
3. *Pröva deltolkningen hos texten som helhet*, vilket betyder att man jämför tolkningarna av de enskilda uttalandena med intervjutolkningens helhet.
4. *Förstå textens autonomi*, det vill säga att man ser till att tolkningen håller sig till

²⁴ Ibid., s. 35

²⁵ Lundahl, U. & Skärvad, P.H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, studentlitteratur, Lund, s. 42

²⁶ Kvale, S. (1997), s. 49

²⁷ Ibid., s. 49

²⁸ Ibid., s. 49

²⁹ Ibid., s. 51-52

innehållet i uttalandena och att man utifrån dessa uttalanden försöker förstå vad den intervjuades svar säger om dens livsvärld.

5. *Vikten av kunskap om textens tema*, som innebär att man vid en kvalitativ forskningsintervju, som intervjuare, har en bred kunskap beträffande temat. Detta så att man förstår de uttryck och sammanhang som den intervjuades uttalanden ingår i.
6. *Det finns ingen förutsättningslös tolkning av en text*, det vill säga att man som intervjuare är medveten om de förutsättningar som råder så att man utifrån denna förståelse tolkar svaren. Det är även viktigt att man som intervjuare själv är medveten om sina förutsättningar eftersom det är dessa som ligger till grund för hur texten kommer att tolkas.
7. *Förnyelse och kreativitet*, vilket innebär att man tar tolkningen ett steg längre och går utöver det som är omedelbart givet och försöker hitta underliggande meningar. På detta sätt vidgas textens mening.

2.5 INDUKTIV & DEDUKTIV METOD

Då vi började vårt arbete med uppsatsen var vi väl medvetna av de två olika sorterna av metod som finns för empirisk forskning, den deduktiva och den induktiva metoden. Deduktiv metod innebär att man går från ”teori till empiri”, det vill säga att man gör en avledning från det generella till det konkreta, att man testar teorierna med empirisk data.³⁰ Denna metod bygger på att man inte kan observera ”teorineutralt”, utan att man istället ska börja med att forma en frågeställning och sedan låta denna styra över vilka observationer man gör.³¹ Detta betyder alltså att man inte ska observera i största allmänhet eftersom att man redan från början har ett färdigt antagande och vet vad man är ute efter. Fördelen med denna typen av metod är att man slipper göra otaliga observationer medan nackdelen är att man inte, på ett enkelt sätt kan använda sig av metoden på att visa att de antaganden man gjort är falska.³²

Induktiv metod kan beskrivas som motsatsen till den deduktiva, det vill säga att

³⁰ Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2003), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber, Malmö., s. 35

³¹ Hartman, J. (2004), *Vetenskapligt tänkande – från kunskapsteori till metodteori*, Studentlitteratur, Lund., s. 159-160

³² Hartman, J. (2004), s. 162

man börjar undersökningen med utgångspunkt i empirin.³³ Använder man denna metod går man ifrån ”empiri till teori” och drar då slutsatser från det speciella till det mer allmänna.³⁴ När man söker empiri enligt denna metod så är utgångspunkten att man inte skall styras av någon förutfattad mening eller teori och denna typ av logik rättfärdigar de antaganden man har med hjälp av de observationer och intervjuer man utför.³⁵ Fördelen med induktion är att det är en generell metod som passar människan då vi har en tendens att forma generella trosföreställningar när vi ser en regelbundenhet samt att denna typ av metod speglar hur vi tänker.³⁶ Nackdelen med den induktiva metoden är dock att det inte är praktiskt möjligt att göra observationer som inte är styrda av förutfattade meningar och man måste redan från början låta observationerna styras av en föreställning om vad vi är ute efter.³⁷

Dock är det oftast så, som även vi upptäckt i vårt arbete med empiriinsamling, att man varken arbetar induktivt eller deduktivt utan att man använder sig utav en kombination av de båda.³⁸ Man har oftast teoretiska tankar som man medvetet och omedvetet påverkas av i sin tolkning, samtidigt som man hela tiden försöker vara öppen och finna ny teoretisk förståelse, vilket betyder att det sker en konstant växelverkan då analysarbetet ständigt ligger i bakhuvudet.³⁹

2.6 VAL AV TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Det har inte varit en självklarhet från början vilken teori som skulle tillämpas i denna uppsats. Då vår tanke var till att börja med att skriva om mångfald så började vi med att söka artiklar i databasen Elin efter nyckelorden ”*diversity management*”, vilket vi tolkar som mångfaldsledning, ”*diversity*”, som vi tolkar som mångfald och ”*corporate diversity*”, som vi tolkar som mångfaldsledning på organisationsnivå. Vårt ursprungliga syfte var att ta reda på varför det i praktiken är svårt att få in mångfald på ledningsnivå i större företag, vilket sedan utvecklades till att vi ville ta reda på hur organisationer bereder vägar för karriärutveckling i multikulturella verksamheter. I samband med att vårt syfte ändrades till

³³ Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2003), s. 35

³⁴ Ibid., s. 35

³⁵ Hartman, J. (2004), s. 151

³⁶ Hartman, J. (2004), s. 155

³⁷ Ibid., s. 158

³⁸ Sjöberg, K. (1999), *Mer än kalla fakta – kvalitativ forskning i praktiken*, Studentlitteratur, Lund, s. 130

³⁹ Ibid., s. 130

det nuvarande syftet och vi istället valde att fokusera på individen och dens karriärutveckling så började vi söka artiklar utifrån nyckelorden ”*Empowerment*”, det vill säga förmågan att ha inre självmotivation, ”*career path management*”, vilket vi tolkar som karriärutvecklingsstyrning, samt ”*individual career management*”, som vi tolkar som hur varje enskild individ styr sin egen karriärutveckling. Detta mynnade till slut ut till teorier kring *career self-management*, det vill säga att ta ansvar för sin egen karriärutveckling och *self-development*, eller självutveckling. Av denna anledning så har vi valt att i vår teoretiska referensram lägga fokus på nyckelorden engagemang, motivation, självutveckling och karriärutveckling eftersom vi anser att dessa begrepp täcker in vårt fokusområde.

2.7 VARFÖR IKEA?

Mångfald har funnits på många globala företags agenda i många år. Exempelvis så började IKEA driva frågan redan för 7-8 år sedan då de anser att det finns affärsmässiga och lönsamhetsfördelar med mångfald. Genom mer mångfald på ledningsnivå bedömer IKEA att de kan skapa en mer dynamisk organisation då företaget anser att människor med varierande bakgrunder tillför olikheter som kan vara berikande på många sätt.⁴⁰

Det som IKEA-varuhusets ledning undrar över är varför inte fler medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk kommer in på ledningsnivå när det finns mångfald bland de övriga medarbetarna inom organisationen. Trots flera olika försök med bland annat kartläggning av mångfald, får de inga resultat. Det är mer specifikt på funktionschefsnivå som detta behov inte fullt ut är tillfredställt.⁴¹ IKEA kommer därför att fungera som vår fallstudie i denna uppsats.

⁴⁰ Lindqvist, Staffan.

⁴¹ Lindqvist, Staffan

3. IKEAs PERSONALIDÉ

Vi har valt att ta med IKEAs Personalidé då vi anser att den uttrycker grunden i den personalsyn som företaget har. Personalidén är: *”Att 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 själv och våra kunder”* Ovanstående citat är taget ur IKEAs ”Vår personal idé”- häfte. Häftet avspeglar de olika individuella nivåers möjligheter samt de krav som ställs på personalen på varje nivå. Det är tydligt poängterat att man som medarbetare ska göra sitt bästa utifrån sin förmåga och erfarenheter.⁴²

Vi har även valt att använda oss av fyra av nio punkter ur ”En möbelhandlares testamente” som vi antecknat genom observation i IKEAs personalmatsal i Helsingborg. Anledningen till att vi enbart valt dessa fyra punkter är att vi anser att de är dessa som är relevanta för vårt syfte och vår uppsats.

1. IKEA andan. En stark och levande verklighet.
2. Kraftsamling – viktig för vår framgång.
3. Att ta ansvar – en förmån.
4. Det mesta är ännu ogjort. Underbara framtid.

3.1 IKEAs MÅNGFALDSKARTLÄGGNING

Vi har valt att använda oss en undersökning från IKEA Sundsvall då vi inte kunde få tillgång till en liknande undersökning gjord på varuhuset I Helsingborg. Fastän den avser en annan ort anser vi att den är tillämpbar i vår uppsats. IKEA arbetar internt med kartläggning av mångfald och i en undersökning från IKEA, Sundsvall våren 2007, skriver de att de under en fyraårsperiod haft ambitionen att jämställa den etniska mångfalden på personalen i varuhuset med hur det ser ut på den lokala marknaden.⁴³ De har valt att definiera lokala marknaden och utländsk bakgrund på följande sätt: *”Med utländsk bakgrund avses utrikes födda samt inrikes födda med båda föräldrarna födda utomlands.”* Detta är dock en definition som tillkom förra året och har därmed bara använts under ett år i undersökningen. Den lokala marknaden definieras som: *”Kommuner som ingår i*

⁴² IKEA: Vår Personalidé

*varuhusets upptagningsområde enligt Market Capital 2005. Hudiksvall, Nordanstig, Ragunda, Härnösand, Ljusdal, Östersund, Berg, Åre, Kramfors, Ånge, Bräcke, Sundsvall, Sollefteå, Timrå och Örnsköldsvik. Total folkmängd är ca 400 000.”*⁴⁴

De rapporterar vidare att de i nuläget har lyckats behålla en del personal med utländsk bakgrund under året men att det inte finns några återväxter med mångfaldsbakgrund. De har inte heller lyckats rekrytera någon chef med utländsk bakgrund. De har vidare proaktivt arbetat med diverse aktiviteter för att marknadsföra IKEA som förebild när det gäller deras syn på mångfald. Dessa aktiviteter har bland annat innefattat ett samarbete med migrationsverket genom praktikplatser, att mångfald syns i rekryteringsannonser och ledarutveckling för alla chefer i temat ”mångfald”.⁴⁵

På den lokala marknaden är folkmängden med utländsk bakgrund 24 578 personer och motsvarar alltså 6 % av den totala folkmängden. På varuhuset i Sundsvall fanns det våren 2007 jämfört med våren 2006, 268 (315) antal medarbetare totalt. Andelen med utländsk bakgrund i varuhuset är 25 (21) personer. Procentuellt blir detta 9,3 % jämfört med 7 % föregående år.⁴⁶

När det gäller deras målsättning för anställning av annan etnisk bakgrund än svensk för våren 2007 så hoppas de på tre år vara ”dubbelt så bra” som den lokala marknaden, dvs. 12 %. På fem år vill de öka denna siffra till 20 %, vilket innebär att 20 % av alla medarbetare på IKEA kan komma att ha mångfaldsbakgrund.⁴⁷

I Rapporten framkommer även att Västernorrland har den lägsta andelen anställda med annan etnisk bakgrund än svensk i Sverige. Snittet i Sverige ligger på 12 %. Dock har de kunnat se en ökning av antal anställda med annan etnisk bakgrund än svensk och även en spridning bland vilka länder medarbetarna härstammar från. De har inte nått något förbättrat resultat i området ”ledare med annan etnisk bakgrund än svensk” men har börjat skriva mer specifikt i annonseringen att de söker ledare med fokus på etnisk mångfald. Restaurang är den avdelning som har den största ökningen av medarbetare med annan

⁴³ Etnisk mångfald IKEA Sundsvall VÅ07, Analys och mål s. 1

⁴⁴ Ibid., s. 1

⁴⁵ Ibid., s. 1-2

⁴⁶ Ibid., s. 2

⁴⁷ Etnisk mångfald IKEA Sundsvall VÅ07, Analys och mål s. 3

etnisk bakgrund än svensk.⁴⁸

Av det totala antalet medarbetare i varuhuset är 8 % chefer och av dessa har 0,03 % mångfaldsbakgrund. Målet på fem år är att denna siffra skall stiga till 3 % chefer med mångfaldsbakgrund.⁴⁹

3.2 VOICE-UNDERSÖKNING

På IKEA Svenska Försäljning AB utfördes en undersökning där medarbetarna fick svara på tre frågor kring mångfald.

På frågan om de inhämtar synpunkter från människor med annan etnisk bakgrund, stil och synsätt på avdelningen de jobbar på svarade majoriteten ja. Vidare frågades om de anställda anser att alla inom organisationen oavsett etnisk bakgrund har lika möjlighet till att avancera ansåg även där majoriteten att detta var möjligt. Sista frågan berörde avdelningen som de jobbar vid, och om det på denna avdelning jobbar en blandning av personer med olika bakgrund, stil och synsätt som hjälper IKEA att uppnå sina mål. På denna fråga svarade majoriteten ja.⁵⁰

⁴⁸ Ibid., s. 4

⁴⁹ Ibid., s. 5

⁵⁰ IKEA Svenska försäljning AB VOICE, 2007, Mångfald, (fr. 12)

4. TEORI

Detta avsnitt inleds med en diskussion kring de teorier som vi valt att behandla för vår uppsats. Syftet med diskussionen är att motivera vårt val av teorier. Detta följs av en redovisning av de modeller och resonemang som vi valt att utgå ifrån.

4.1 TEORETISK DISKUSSION

Vår avsikt är att i detta avsnitt beröra de teorier som handlar om mångfald och lägga ut dem som pusselbitar för att sedan knyta samman dem i slutet av detta avsnitt och använda dem som analysverktyg. Detta avsnitt inleds med en beskrivning av de hinder och barriärer som mångfald kan mötas av i arbetsrelaterade sammanhang. Detta kommer dock inte att utvecklas vidare då det är menat som en introduktion till problematiken kring mångfald. Teoriavsnittet inleds med en diskussion kring olika organisationsstrukturer, men då denna uppsats behandlar ett medarbetarperspektiv så fördjupar vi oss inte vidare i organisationsteorier. Syftet med avsnittet ”Olika organisationsstrukturer” är att visa att det finns olika typer av organisationer då detta ingår i vårt resonemang att individen här tillhör en organisation.

Nästa avsnitt berör de anställda inom en organisation och deras engagemang. Vi har valt att inkludera detta teoriavsnitt som ett komplement till de modeller och begrepp som redan finns inom området motivation och belöning. Anledningen till att vi anser att detta är relevant att inkludera är på grund av att den nivå som medarbetarna har på sitt engagemang till stor del påverkar deras motivation och produktivitet och därigenom deras vilja att utvecklas.

Avsnittet som behandlar empowerment används som ett tillägg till avsnittet som berör självutveckling då begreppet empowerment för oss är en utgångspunkt i diskussionen kring detta koncept. Självutvecklingsavsnittet är en vidare utvidgning av konceptet empowerment och visar på hur medarbetare själva kan ta ansvaret för sin egen individuella utveckling samt deras karriärutveckling. Avsnittet fokuserar på de beslut och initiativ som personer själva måste ta för att vidareutvecklas och anledningen till att detta avsnitt är relevant i relation till vårt syfte är att det visar på vikten av att sörja för sin egen utveckling.

Följande avsnitt berör begreppen behov och motivation. Vi har valt att inledningsvis lägga fokus på Maslows Behovshierarki, detta för att denna grundligt förklarar de mänskliga behoven och vad som gör att människor hela tiden utvecklar sina behov. Efter detta har vi valt att ta upp McClellands Motivationsteori som utvecklar Maslows Behovshierarki och riktar in sig på de behov som människor har i organisations-sammanhang. Detta avsnitt följs av Hertzbergs tvåfaktorteori som behandlar de motivationskällor som människor finner och drivs av i arbetslivet. Syftet med detta specifika teoriavsnitt därför är att kartlägga människans behov och sedan översätta dessa till individuella motivationskällor i arbetslivet.

Stycket som berör belönings-system har som syfte att lyfta fram ett annat perspektiv gällandes motivation och vi anser att diskussionen kring belönings-system är av stor relevans då just belöningar ofta anses som en motivationskälla inom många företag.

För att ge ett bredare perspektiv kring hur karriärutvecklingen ser ut inom organisationer för anställda som har annan etnisk bakgrund än svensk, är det av vikt att delvis fokusera på de ledarskapsstilar som dominerade förr samt den utvecklingen som skett inom detta område. Därför har vi valt att inkludera ett avsnitt som berör just detta. Anledningen till att detta är betydelsefullt är att dessa olika ledarskapsteorier har olika syn på individen, det vill säga den anställde, och allt eftersom dessa ledarskapsstilar och teorier har utvecklats så har även synen på individen förändrats. De moderna modellerna handlar om självledning där ledarskapet har karaktärerna av coachning, som just underlättar självledning. Dock eftersom uppsatsen tar ett individperspektiv så har vi valt att inte fördjupa oss ytterligare i ledarskapsfilosofier.

Det avslutande avsnittet har vi döpt till ”*The people make the place*” utifrån den artikel som ligger till grund för detta resonemang. Vi har valt att inkludera detta då vi vill utveckla det individuella perspektivet genom att ge en förståelse för varför vissa människor väljer att arbeta inom vissa organisationer samt de drivkrafter som gör att de hålls kvar. Vi vill belysa de olika faktorer som gör att människor attraheras av, de olika faktorer som har inverkan på människorna inom organisationen, samt varför vissa människor inte längre anser att de passar inom ett visst företag.

Teorikapitlet avslutas med en teoretisk överblick samt en egen modell som visar vårt teoretiska tänkande.

4.2 HINDER OCH BARRIÄRER VID MÅNGFALD

En studie på kvinnliga managers och deras karriärutveckling visar de flertal barriärer som finns för kvinnor som vill avancera i karriären. *Vi förstår att denna studie berör ett genusperspektiv dock så anser vi att denna studie är tillämpningsbar på flertal minoriteter inom organisationer och vi ser därmed en koppling mellan denna studie och etniskmångfald.* Studien visar att kvinnor med barn och kvinnor av hög ålder har mindre chanser att lyckas karriärmässigt. Kvinnorna upplevde vidare att de som hindrade dem var att antalet högre positioner inom den organisationen de befann sig inom var fåtal och att alla högre positioner var besuttna av män. Detta gjorde att de försökte söka sig till högre positioner utanför organisationen.⁵¹ Kvinnorna i organisationen upplevde att de började stöta på barriärer inom organisationen när de nått mellanchefernsnivåer.⁵²

Vidare upplevdes det en avsaknad av en mentor under utvecklingen i organisationen och flertalet kvinnor kände sig omotiverade på grund av alla hinder de stött på. Dock fanns det en hög kunskapsnivå bland kvinnorna då majoriteten av kvinnorna fått sina positioner just på grund av sin höga kompetens. Många av kvinnorna hade offrat stor del av det privata livet för att utvecklas karriärmässigt och upplevde att när de väl nått sina höga positioner så uppmuntrades de inte till utveckling.⁵³

Den viktigaste faktorn för att lyckas upplevde kvinnorna var stödet från partner och familj och det största hindret ansåg de var organisationskulturen som de ofta upplevde som väldigt mansorienterad.⁵⁴

4.3 OLIKA ORGANISATIONSTRUKTURER

4.3.1 Den multikulturella organisationen

En multikulturell organisation består, enligt Mlekov av en heterogen personalstyrka och en organisationskultur som värdesätter mångfald på alla nivåer. Hon menar att man inom organisationen insett att mångfalden är lönsam och man har kommit till insikt om att det är viktigt att värdesätta mångfalden genom att värdesätta och uppskatta individuella

⁵¹ Veale, C. & Gold, J., (1998) *Smashing into the glass ceiling for women managers*, The Journal of Management Development, Vol. 17, No. 1, pp. 17-26, s. 19

⁵² Ibid., s. 20

⁵³ Ibid., s. 20

⁵⁴ Ibid., s. 23-24

olikheter.⁵⁵ Hon menar, vidare, att det är viktigt att organisationssystemen förändras så att de ger möjlighet till kompetens- och karriär utveckling för mångfalden, vilket betyder att mångfalden då blir representerad på alla nivåer i organisationen och integrerad i organisationens strukturer.⁵⁶ Organisationskulturen inom en multikulturell organisation värdesätter, enligt detta tankesätt, olikheter och bidrar till att alla medarbetare känner sig värderade och inkluderade.⁵⁷ När nyanställda medarbetare socialiseras in i organisationen sker detta genom en ömsesidig tvåvägsprocess där individen anpassar sig till organisationen och organisationen till individen.⁵⁸ Viktigt att nämna är dock att utvecklingen mot en multikulturell organisation är en långsiktig och tidskrävande process.⁵⁹

4.3.2 Den monokulturella organisationen

En organisation kan benämnas monokulturell när personalen är nästan totalt homogen.⁶⁰ Den organisationskultur som existerar i monokulturella organisationer genomsyras av normer och arbetsvillkor som har utvecklats baserat på ”vita mäns normer”.⁶¹ Vidare nämner Mlekov att inom en monokulturell organisation så uppfattas mångfald ofta som ett problem som skall anpassas till organisationskulturen och likhet och kulturell homogenitet premieras. När en monokulturell organisation då rekryterar nya medarbetare så söks kandidater som fysiskt eller värderingsmässigt liknar övriga medarbetare och väntas på så vis passa in i gruppen.⁶²

4.3.3 Den pluralistiska organisationen

Den pluralistiska organisationen kan, enligt Mlekov karaktäriseras som en organisation med större heterogenitet bland de anställda och man har ofta ett välutvecklat program för att motverka diskriminering som inkluderar en formell vision, strategier, åtgärdsprogram samt utbildningar. Det övergripande målet inom organisationen är att öka medvetenheten och förståelsen.⁶³

⁵⁵ Mlekov, K. & Widell, G., (2003) s. 56

⁵⁶ Ibid s. 56-57

⁵⁷ Ibid s. 57

⁵⁸ Ibid s. 57

⁵⁹ Ibid s. 58

⁶⁰ Ibid s. 51

⁶¹ Ibid s. 51-52

⁶² Ibid s. 54

⁶³ Mlekov, K. & Widell, G., (2003) s. 54

4. 4 MÅNGFALDSARBETE INOM EN ORGANISATION

Att utveckla en modell för mångfald må vara lika komplext som att hantera mångfald inom en organisation på ett lämpligt sätt. Detta då alla organisationer anser att olika faktorer är viktiga för just dem i deras vision och mission, företagskultur och mål. Just därför är det en svårighet att hitta en modell som gäller för alla organisationer. Varje organisation bör därför enligt Miller utveckla ett eget mångfaldsprogram och ett eget sätt att hantera och bemöta mångfald. Organisationerna bör dock vara medvetna om att det kommer att stöta på motstånd inom organisationen från medarbetare och själva organisationsstrukturen. Därför är det relevant att utbilda medarbetare på funktionsnivåer kring fördomar om kön, ålder och rasism. Med ovanstående i åtanke finns det generella punkter som organisationer kan hänsyn till då denna arbetar med och hanterar mångfald.⁶⁴ Vi har valt att sammanfatta dessa i en tabell för att visa på vilka kategorier som är tillämpbara på organisationsnivå samt individnivå. Vi vill påpeka att kategorierna *Utbildning berörande kulturella aspekter* och *Möjligheten till personlig utveckling och effektivitet* ska ses på både individ- och organisationsnivå, något som figuren inte tar upp.

Kategorier	Individ/Organisationsnivå
▪ Inse värdet av mångfald	← Organisationsnivå
▪ Utbildning berörande kulturella aspekter	← Individnivå
▪ Gör mångfald till en del av företagskulturen	← Organisationsnivå
▪ Globala perspektiv	← Individ och organisationsnivå
▪ Möjligheten till personlig utveckling och effektivitet	← Organisationsnivå
▪ Speciellt utformade program som hanteras av fördomar och stereotypa	← Organisationsnivå

Figur 1: Viktiga faktorer vid arbete med mångfald⁶⁵

⁶⁴ Miller, E. K., (1994) *Diversity and its management: Training managers for cultural competence within the organization* Vol. 35, No. 2, pp. 17-24, s. 21

⁶⁵ Miller, E. K., (1994), s. 22

4.5 DE ANSTÄLLDA OCH ENGAGEMANG

En anställds engagemangsnivå kan vara avgörande för företagets framgångar. Beroende på hur engagerade de är kommer resultatet på deras uppgifter påverkas antingen positivt eller negativt. Engagemanget kan delas in i tre olika aspekter: kognitiv, emotionell och uppförande (behavioral). Den första syftar till de anställdas tro eller uppfattning om företaget, företagets ledare samt företagskulturen. Den emotionella aspekten tar fram de anställdas känslor för företaget, ledarna och kollegorna. Den sista aspekten handlar om på vilket sätt de anställdas beteenden påverkas av och hur mycket de värdesätter sitt arbete, det vill säga hur mycket en anställd anstränger sig för sitt arbete. Anställda är som mest produktiva när de har tillgång till information om företagets kostnader och intäkter, är berättigade att fatta beslut inom sitt arbetsområde och deras prestationer, och har fått den nödvändiga kunskapen, träningen samt utbildningen för att kunna utföra sina uppgifter. Att de anställda blir belönade för de insatser de gör påverkar också deras inställning.⁶⁶

Den anställdas engagemangsnivå kan, enligt Lockwood kategoriseras på tre sätt; som kraftig framåtanda, hängivenhet och absorption. Den första karaktären kan beskrivas som energisk, där den anställda har en vilja och en envishet att utföra jobbet. Den andra karaktären syftar till en känsla av inspiration, stolthet, betydelse, entusiasm och utmaning inför jobbet. Den tredje karaktären innebär att man är så glad, fullt koncentrerad och djupt fängslad av det man gör på jobbet att tiden går fort och att man har svårigheter att ta sig ifrån jobbet. Vilken engagemangsnivå man har inom en organisation påverkas starkt av den organisatoriska karaktären, det vill säga hur man ser på integritet, hur den interna kommunikationen fungerar och huruvida det råder en kultur som är positiv gällande innovationer. En annan faktor som påverkar engagemanget är balansen mellan jobbet och det privata livet, vilket i sin tur påverkar hur länge man stannar kvar inom en organisation.⁶⁷

En organisation måste, enligt Lockwood vara medveten om olikheterna mellan olika grupper och olika individer internt. Dessa olika grupper kan vara människor från en viss generation, viss kulturell bakgrund eller andra faktorer. Med detta i åtanke blir det lättare

⁶⁶ Lockwood, N. R. (2007), *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role*, HR Magazine; Mar 2007; 52, 3; ABI/INFORM Global., s. 3

⁶⁷ Lockwood, N. R. (2007), s. 4

för organisationen att handskas med de utmaningar som kommer med organisatorisk mångfald och den kan därmed skapa, och jobba mot att införa olika policys och metoder för att engagera olika grupper. Hittar man ett verktyg för att öka engagemanget då främjar man automatiskt medarbetarnas motivation och produktivitet, samt deras vilja att stanna kvar inom organisationen.⁶⁸

Organisationer som förser en arbetskultur med attribut som har en påverkan på de anställdas psykologi, det vill säga en känsla av betydelse, säkerhet och tillgänglighet, kommer förmodligen att ha mer engagerade anställda. De organisationer som lyckas spegla en sådan kultur blir mer attraktiva för andra potentiella anställda och förmodligen kommer de ”bästa” talangerna stanna längre inom organisationen och därmed kommer det att finnas en hög engagemangsnivå. Förutom kompensation och andra fördelar så är de viktigaste personalhållbarhetsfaktorerna, enligt Lockwood organisationens mission och värderingar, hur man behandlar människor, möjligheter för lärande och utveckling, policys och metoder som gynnar balansen mellan jobbet och det privata livet, samt belönandet av de anställda för deras ansträngningar. En anställds lojalitet är något som företaget måste förtjäna, vilket oftast sker genom en företagskultur präglad av respekt, integritet, lärande och utveckling.⁶⁹

Tydlig, konsekvent och ärlig kommunikation är ett viktigt verktyg för ledningen i dess arbete att skapa engagemang hos anställda. Strategisk och kontinuerlig kommunikation kan ge trovärdighet till organisationens ledning. En kommunikationsstrategi kan innebära att det sätts mer fokus på organisatoriska mål och beslut angående vilka metoder som ska användas vid kommunikation och information som syftar till olika grupper. Vad man då ska tänka på vid en sådan kommunikationsstrategi är att kommunicera från toppen ner till de anställda för att på så vis kunna skapa förtroende och sälja en idé. Det är då, enligt Lockwood viktigt att involvera de anställda så fort som möjligt, samt att förklara och kommunicera de olika aspekterna som en förändring innebär även om den är positiv eller negativ. Man bör även personifiera kommunikationen så att den berör, samt följa upp resultaten och sätta upp milstolpar för att utvärdera de olika delarna i en kommunikationsplan.⁷⁰

⁶⁸ Ibid., s. 4

⁶⁹ Ibid., s. 5

⁷⁰ Lockwood, N. R. (2007), s. 5

En anställds hängivenhet beror på relationen som denne har med sin chef. Ledare som vill uppnå mer engagerade medarbetare bör ha egenskaper såsom stark hängivenhet till mångfald, ta sitt ansvar gällande framgångar och misslyckanden, vara ärliga och uppvisa integritet samt att respektera och bry sig om de anställda. Det är även viktigt att ledaren är passionerad gällande sitt arbete. För att bättre jobba med de hinder som finns för engagemang så måste organisationer kunna avgöra vad som fungerar och var som inte fungerar.⁷¹

För att en organisation ska på ett mer effektivt sätt jobba emot ökat engagemang bland de anställda så måste de ta hänsyn till och vara medvetna om nationella, regionala och kulturella skillnader. Varje land och kultur har olika faktorer inom arbetskulturen som anses vara viktiga, till exempel i en del länder kan sjukförsäkring vara en avgörande faktor för om man väljer ett specifikt jobb eller ej medan det inte alls är en lika viktig faktor i andra länder, så som i Sverige. För att kunna behålla de bästa talangerna så räcker det, enligt Lockwood inte bara med kompensation av olika slag eller olika befordringar, utan arbetsgivaren måste även uppmärksamma de ”mjuka” faktorerna såsom arbetskvalitet, flexibilitet och individuella skillnader. För att befärma engagemang, avancemang och de anställdas vilja att stanna kvar inom organisationen, så rekommenderas olika förändringar för kommande generationer och ledare. Dessa förändringar innebär att förbättra och utveckla karriärutvecklingssystemen för båda könen, skapa en inkluderande arbetsmiljö och sträva mot arbets- och livsnödvändigheter och behov.⁷²

Beroende på vilken nivå som en anställd engagerar sig på så kommer detta, enligt Lockwood resultera i att den anställde antingen stannar inom företaget eller att han eller hon går vidare till konkurrenterna. En anställds förhållande till företagets strategi och mål, erkännande för bra utförda arbeten, och en kultur som främjar lärande och utveckling kommer att leda till högre ambitioner till att engagera sig. Utan en arbetsmiljö med personalengagemang, så kommer omsättningen och effektiviteten att minska, vilket i sin tur kan resultera i låg kundlojalitet och minskat intressentvärde.⁷³

⁷¹ Ibid., s. 6

⁷² Ibid., s. 8

⁷³ Lockwood, N. R. (2007), s. 9

4.6 EMPOWERMENT PROCESSEN

Conger och Kanungo har utvecklat en modell som förklarar deras syn på processen som leder till empowerment. Vi är medvetna om att ordet empowerment inte har någon direkt klar översättning från engelska till svenska men vi har valt att i denna uppsats utgå ifrån följande betydelse: *förmågan att inneha en inre självmotivation samt ett självengagemang och att inte släppa det man gör då man ständigt har en vilja att utvecklas*. Viktigt att poängtera är att empowerment är just en process som måste växa fram och inget som kan åstadkommas över en natt. Av denna anledning har vi valt att använda oss av Conger och Kanungos fem steg för att påvisa hur företag kan gå till väga i processen som har som mål att ge de anställda just denna självmotivation och självengagemang. Denna process anser vi vara relevant då den bygger vidare på koncepten engagemang, behov och motivation.

Empowerment processen är uppdelad i fem steg. Steg ett innebär att man undersöker de faktorer i organisationen och organisationens processer som leder till att anställda känner sig maktlösa. Ett exempel på detta steg är att undersöka om organisationen är byråkratiskt och hierarkiskt uppbyggd, vilket i så fall kan innebära att möjligheten för anställda att fatta egna beslut är snäva och begränsade. Inom en byråkratisk organisation med en hierarkisk ledningsstruktur kan det skapas en kontrollkultur där alla beslut fattas uppifrån ledningen och där det styr med en enväldig stil. Detta kan till exempel innebära att ledningen även ser ner på sina anställda. Dock bör inte ett system som belönar de anställda vara lösningen då detta system är egenmäktigt och ofta inte belönar de anställda som jobbar effektivt. Ett sådant system kan begränsa och standardisera arbetet för att minska möjligheterna för anställda eller för att få de anställda att känna att de kan uppnå något och göra en skillnad eftersom allting sker på en förenklad nivå.⁷⁴

Steg två innefattar faktorer som skall uppmärksammas för att den anställde skall känna att han eller hon agerar effektivt. Genom att exempelvis ge den anställde mer ansvar och göra denne mer delaktig i olika processer kan denna process påbörjas. I detta steg är det viktigt att diskutera måluppfyllelse, belöningar för kompetent personal, konstruktiv kritik, använda sig av stödjande managementstilar, kunna erbjuda ett arbete som tillåter variation och mångfald samt kunna erbjuda en möjlighet att då anställda söker till olika poster inom

⁷⁴ Lashley, Conrad, (2001) *Empowerment HR strategies for service excellence*, Butterworth-Heinemann,

företaget skall detta kunna ske diskret.⁷⁵

Det tredje steget innehåller information om hur anställda kan bli mer självgående. Genom att ge de anställda en överblick över deras utveckling sporrar detta dem att vilja fortsätta utvecklas. Underlaget för denna utveckling kommer från den anställdes egen syn på vad denne har förbättrat, genom interaktion med andra, genom konstruktiv kritik och genom en stödjande arbetsmiljö som trycker på tillförlitlighet och bygger upp förtroendet hos de anställda.⁷⁶

I steg fyra anstränger sig de anställda mer i sin yrkesroll och utvecklar ett mål för den personliga effektiviteten. Som en följd av de övriga stegen har det nu i steg fem skett en förändring i personalens beteende vilket i sin tur resulterar i en vilja att förbättra och nå upp till organisationens utsatta mål.⁷⁷ Viktigt att komma ihåg är att empowerment är en process som tar tid och har att göra med självmedvetenheten hos en individ.

4.7 SJÄLVUTVECKLING

I en artikel av Rob Stickland skrivs det om ett självutvecklingsprogram som initierades i en brittisk bank som genomgick en förändring. Syftet med detta program var att skapa en kulturell förändring som värdesätter och uppmuntrar en process där människor tar ansvar för styrandet och utvecklingen av sina egna liv och sina egna karriärer. Programmet skulle även frambringa en ledning som får de anställda att känna sig uppmuntrade till att bli mer involverade i vad som sker inom företaget samt hjälpa anställda att ha mer tillit för sig själva i de olika förändringar som kan ske inom företaget.⁷⁸ Stickland har lyft fram två olika ansatser till en självutvecklingsprocess. Den ena är en organisatorisk ansats som argumenterar för en självutveckling som baseras på idén om att företagets överlevnad i en ständigt ändrande ekonomi kräver flexibla och förändringsorienterade anställda. En sådan självutvecklingsansats kräver att personer söker och fostrar förändring inom sig själva. Detta skapar en vana till att lära sig att lära som sedan kan knytas an till varje anställds arbetsroll. Den andra ansatsen, som har ett individuellt perspektiv, menar att

Oxford s. 25

⁷⁵ Lashley, C., (2001), s. 25

⁷⁶ Ibid., s. 25-26

⁷⁷ Ibid., s. 25

⁷⁸ Stickland, R., (1996), *Self-development in a business organization*, Journal of Managerial Psychology, Vol.

självutveckling är ett rent självmotiveringskoncept, både inom och utanför organisationen. Det handlar om att göra en personlig plan som sträcker sig över jobbet och organisationen samtidigt som individen söker en känsla av tillfredsställelse i livet istället för att söka det i en specifik arbetsroll.⁷⁹

Figur 2 illustrerar den strategiska visionen för självutveckling enligt Stickland. Syftet är att försöka sammanföra en rad komplexa personliga och organisatoriska faktorer till en simpel struktur. Fokus ligger på organisationen och dess behov till att ständigt kunna besvara förändringar och osäkerhet som sker omkring. Detta driver fram behovet för förändringsorienterade människor inom organisationen.⁸⁰ Den högra axeln visar den traditionella organisatoriska ansatsen, det vill säga arbetsuppgifterna är indelade i skickligheter, kunskap och kompetens. Arbetsbeskrivningen fungerar som en behållare för dessa samlade informationer. De anställda blir i sin tur bedömda utifrån dessa kriterier. Den vänstra axeln visar den individuella ansatsen. Människor ser inte sina liv utifrån en begränsad beskrivning bunden till en specifik arbetsroll, utan ser det mer genom sin självidentitet. Vad som formar ens självidentitet är olika komplexa beståndsdelar som innefattar personlig utveckling genom livets olika stadier; spädbarnsålder, barndom, skola, arbete och relationer. Varje individ är unik på grund av att socialiseringsprocessen är unik. Försök till att fånga ens självidentitet tenderar till att etablera en individs motivation (det som framkallar tillfredsställelse och njutning), förmåga (uppnående och begåvning) och personlighet (anpassnings och bekvämlighets nivå med människor och situationer).⁸¹

Mellan självidentitet och arbetsbeskrivningen finns det ett karriärutvecklings gap. En ledare måste försöka stänga detta gap, vilket innebär att denne måste lyssna noggrant på sin personal för att kunna förstå deras självidentiteter, för att sedan bli skicklig i att översätta detta till jobbrelaterade termer så att det blir en god stämning mellan självidentiteten och arbetsbeskrivningen. När det finns ett karriärmässigt gap så fungerar inte självidentitet och arbetsbeskrivningen bra. Den anställda kommer att fortsätta med sina arbetsrutiner och bibehålla den standard som krävs, men kommer aldrig att överprestera eller göra mer än minimum nivå. När gapet åtgärdats, eller stängts, kommer medverkande

11 No.7, pp 30-39. s. 30

⁷⁹ Stickland, R., (1996), s. 31

⁸⁰ Ibid., s. 31

att förvandlas till engagemang, försörjning till kreativitet och kompetens kommer att bli förträfflighet. Dessa kan beskrivas som karaktären hos en förändringsorienterad person. Karriärutvecklingsinitiativet kommer istället att övergå till att bli en självutvecklingsstrategi. Att skapa en länk mellan dessa är nödvändigt för organisationer då enbart kompetens inte är tillräckligt för att garantera överlevnad.⁸²

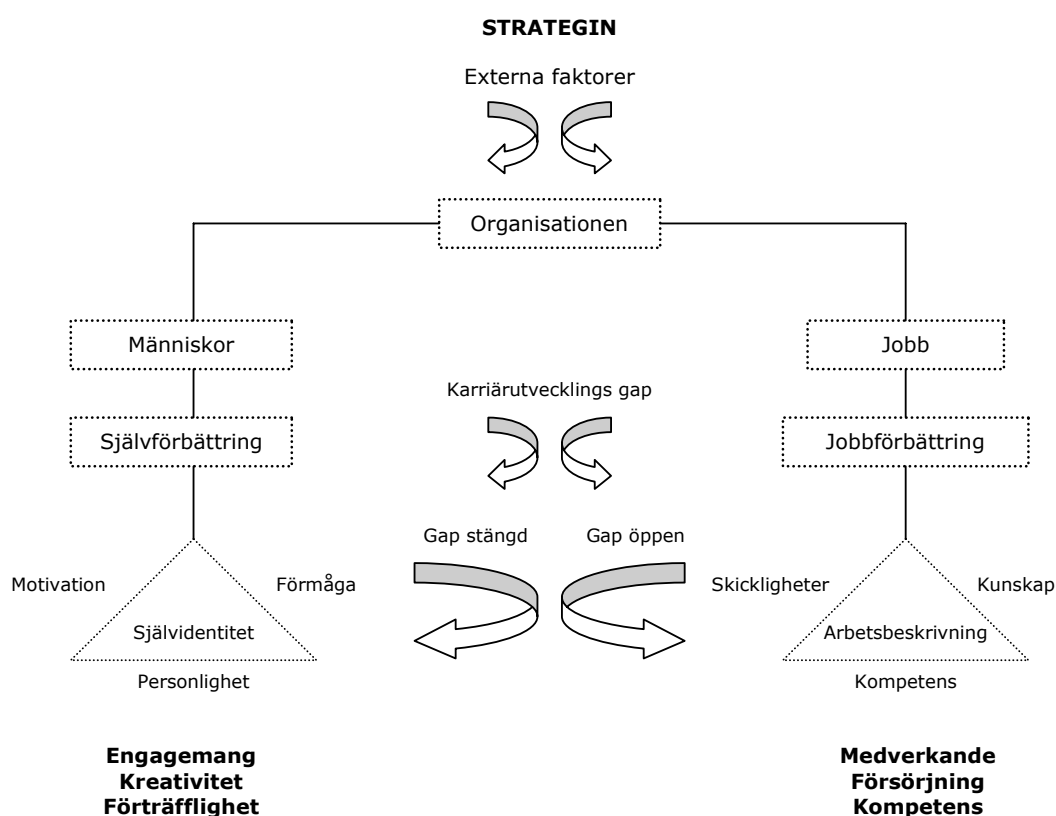


Fig 2: A strategic model for self-development⁸³.

Modellen lyfter fram de initiativ som behövs tas för att stödja karriärutveckling. Individer behöver kunskap och skickligheter för att identifiera sina självidentiteter och styra sin karriär. Detta är dock inte tillräckligt då dessa även behöver uppmuntran och stöd från

⁸¹ Ibid., s. 32

⁸² Stickland, R., (1996), s. 32-33

⁸³ Ibid., s. 32, Egen översättning

organisationen. Ledningen behöver detta också, men de behöver även ha skickligheten till att kunna lyssna och hjälpa andra för att kunna förstå och vägleda dem.⁸⁴

Enligt Stickland kan detta självutvecklingsprogram bidra med olika lärdomar gällande självstyrning av karriär. För det första har förutsättningarna för utbildning om vägen till en lyckad karriär ändrats. Mer fokus behöver sättas på utbildning samtidigt som den bör bli mer övertygande. För det andra måste den organisatoriska visionen stärkas av lämpliga stödjande metoder. Många gånger hindrades de anställda av egna inre faktorer som försvårade karriärutvecklingen. De var i behov av självförtroende men saknade förståelsen för hur karriärutveckling mer och mer blir lateral. Vad företagsledningen inte heller förstod var att det behövs skickligt stöd för att tolka motivation, begåvning och personligheter. Ledare har inte tiden eller kunskapen för att hantera denna process och därmed behövs det oftast professionell hjälp.⁸⁵ De nya koncepten om självutveckling får inte bli något tillfälligt inom organisationen utan måste bli inbäddade i ledningskulturen. Nyckeln till självutveckling och den organisatoriska framgång som uppstår ur självutvecklingen är förvärvandet och utvecklingen av karriär navigeringsförmågor i en stödjande omgivning.⁸⁶

4.8 BEHOV OCH MOTIVATION

Motivation kan, enligt Johns beskrivas som den kraft som styr individer att agera på ett visst sätt. Från ett organisatoriskt perspektiv menas det att motivation är de sätt en individ väljer att bemöta en situation för att nå organisationens mål.⁸⁷ Motivation är en kombination mellan olika processer. Dessa processer kan vara intellektuella, känslomässiga och fysiologiska och i varje situation avgör de vilket psyke och styrka en individ fattar beslut med. Begreppet motivation används ibland synonymt med begreppet behov.⁸⁸

4.8.1 Maslows Behovshierarki

Maslows behovshierarki är en av de mest kända teorier kring motivation. Teorin baserar sig på att varje individ har behov som är rangordnade. Behoven som finns längst ner i Maslows

⁸⁴ Stickland, R., (1996), s. 33

⁸⁵ Ibid., s. 36

⁸⁶ Ibid., s. 37

⁸⁷ Johns, G., (1988) *Organizational behaviour – understanding life at work* Scott, Foresman and Company, Illinois, USA s. 151

pyramid är de behov som är mest primära och de behov som först och främst måste tillfredställas. Först när dessa behov är tillfredställda kan individen ta sig vidare i pyramiden till nästa behov. De behov som hittas längst ner i pyramiden är de fysiologiska behoven såsom mat, husrum, kläder, värme. Dessa behov följs av trygghetsbehov såsom materiell och fysisk trygghet. Därefter kommer de sociala behoven, vilket till exempel kan vara ett behov av vänskap eller grupptillhörighet. Nästkommande behov är behovet av status och prestige vilket kan innefatta behovet att kännas att man "är något". Det sista behovet är behovet av självförverkligande och tillfredställs genom att till exempel lära sig saker och ting och genom att utnyttja de potentiella egenskaper som man har. Människor strävar efter de behov som finns högst upp i pyramiden. Motivationen är dock olika beroende på vilket behov i pyramiden som skall tillfredställas.⁸⁹

För att människans behov om självförverkligande ska tillfredställas måste organisationer ta hänsyn till att människor vill ha mer ansvar och därför måste ansvar delegeras, jobben måste vara mer utvecklande och innefatta fler arbetsuppgifter, och ledningen måste tillämpa en människoorienterad managementstil. Steg fyra och fem i behovspyramiden, det vill säga behov av status och prestige samt behov av självförverkligande, menar Samuelson är det behov som har mest betydelse för motivationen på en arbetsplats. Dessa behov kan i hög grad påverkas av företagets belöningssystem.⁹⁰

⁸⁸ Samuelson, L. A. (1999), *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB, s. 122

⁸⁹ Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund. s. 51

⁹⁰ Samuelson, L. A. (1999), s. 123



Figur 3. Maslows behovshierarki. Omarbetad efter Flaa et al. (1998).

Det är viktigt att ha i åtanke att behov om självförverkligande betyder olika saker för olika människor, vissa anser att självförverkligande är det viktigaste medan andra tycker det är viktigare med status och prestige. Genom att ge individen utrymme för medbestämmande och en viss självständighet att efter eget kunnande utvecklas kunskapsmässigt kan behovet av självförverkligande uppnås. Dock är det viktigt att självförverkligandet matchar organisationens mål och strategier.⁹¹

Då olika individer prioriterar olika behov i olika stor utsträckning kan det vara svårt att få alla individer i en organisation att sträva åt ett och samma mål. Därför är det relevant att organisationen känner till individens personliga mål och vad denne vill uppfylla med sitt arbete. Genom detta kunnande kan organisationen sedan påverka individen med hjälp av exempelvis belöningar.⁹²

När det gäller att utföra ett bra arbete och känna att man hela tiden drivs framåt är konceptet motivation en mycket viktig faktor. Enligt Tough så blir vuxna människor mest motiverade av inre, eller så kallade *intrinsic*, motivationskrafter som även kallas naturlig belöning.⁹³ Den här typen av motivation innefattar bland annat önskan om meningsfullhet, egen kontroll, kunskaper, bättre självaktning och bättre livskvalitet. Den här typen av motivation sägs vara mer effektiv än yttre faktorer, eller så kallade *extrinsic* motivationskrafter, såsom möjligheter till befördran och högre lön.⁹⁴

⁹¹ Samuelson, L. A. (1999), s. 123

⁹² Ibid., s. 123

⁹³ Berg, M. E., (2004), *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, Studentlitteratur, Lund s. 45

⁹⁴ Berg, M. E. (2004), s. 45

4.8.2 McClellands Motivationsteori

McClellands teori om motivation skiljer sig något från Maslows då denne möjliggör tillfredställelse av behov i båda riktningar och inte bara i en riktning. De behov som finns längst ner i pyramiden behöver alltså inte tillfredställas innan behoven på högre nivå beaktas.⁹⁵ McClellands motivationsteori bygger på tre olika behov som är relevanta i företagsammanhang. Dessa behov är ”*behovet att lyckas, maktbehov och behovet av social tillhörighet*”. Dessa behov är inte samma hos alla individer. Vissa individer drivs av makt medan andra kanske stimuleras av socialtillhörighet och att alltid vilja bli bättre och överträffa sig själv ingår i behovet att lyckas.⁹⁶

Detta behov är även nära knutet till Maslows behov av status och prestige hävdar Jacobsen och Thorsvik.⁹⁷ Behovet av makt utspelar sig genom att individen upplever att denne måste kontrollera och styra andra individer. Oftast motiveras denna typ av individ av status och prestige. Behovet av att lyckas kommer från att individen vill känna gemenskap och acceptans från andra människor.⁹⁸ Jacobsen och Thorsvik ser ett starkt samband mellan detta sociala behov och Maslows sociala behov, dock har McClellands sociala behov en mer öppen syn på människans behov.⁹⁹

4.8.3 Herzbergs Tvåfaktorteori

Herzbergs tvåfaktorteori bygger till stor del på Maslows teorier med skillnaden att Herzberg har förflyttat sina motivationsteorier på arbetslivet. Herzberg hävdar att hög motivation aldrig kan uppnås genom yttre faktorer såsom, lön, företagsmål, mellanmänniska relationer eller ledarskap. Denna typ av yttre faktorer kallar Herzberg för hygienfaktorer. Det är en form av faktorer som underlättar motivation utan att riktigt förklara eller stärka den. För att kunna motivera personalen på en högre nivå måste de få uppleva att de lyckas, har stimulerande arbetsuppgifter, är uppskattade, får ansvar och utveckling personligen och professionellt. Detta är faktorer som Herzberg hävdar ger inre

⁹⁵ Jacobsen, D. I., Thorsvik, J., (2006), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund, s 295

⁹⁶ Samuelson, L. A, (1999), s. 123

⁹⁷ Jacobsen, D. I., Thorsvik, J., (2006), s. 297

⁹⁸ Schou, P., (1991) *Arbetsmotivation – En studie av ingenjörer* IMIT – Institute for Management of Innovation and Technology, s.13

⁹⁹ Jacobsen, D. I., Thorsvik, J., (2006), s. 296-297

belöningar och ökar därmed motivationnivån hos medarbetarna.¹⁰⁰

Motivationsfaktorer:¹⁰¹

- Prestationer – tillfredsställelsen av att göra ett bra arbete, lösa problem och se resultat
- Erkännande för väl utfört arbete
- Arbetsuppgifternas utformning
- Ansvar
- Personlig och professionell utveckling
- Avanceringsmöjligheter

→Tillfredsställelse och höjd prestation

Hygienfaktorer:¹⁰²

- Företagets politik och administration
- Arbetsledning, chefens kompetens och vägledning av underordnade
- Relationer mellan överordnade och underordnade
- Hur förhållandena kring arbetet är utformade
- Lön
- Status
- Anställningstrygghet
- Arbetsförhållanden som påverkar privatlivet

→Tillfredsställelse eller missnöje

4.9 BELÖNINGSSYSTEM – LÅNGSIKTIG LÖSNING?

Belöningssystem är komplexa och oftast en svår fråga för organisationer. Det finns olika former av belöningar och oftast är de uppdelade i två olika kategorier, monetära –och icke monetära belöningar.¹⁰³

Under en längre tid har det funnits forskning kring belöningssystem som då har antytt att belöningar fungerar som en bra motivationsfaktor. Dock visar beteendevetenskapliga studier gjorda på arbetsplatser, klassrum och andra arbetsmiljöer att belöningar underminerar just det som är tänkt att uppnås med hjälp av dessa.¹⁰⁴

Misslyckandet med belöningssystemet beror dock oftast inte på hur dessa är uppbyggda utan snarare på psykologiska antaganden som ligger till grund för själva belöningssystemet. Det hänger ihop med felaktiga psykologiska antaganden som ligger till

¹⁰⁰ Schou, P., (1991), s. 13

¹⁰¹ Jacobsen, D. I., Thorsvik, J., (2006), s. 312

¹⁰² Ibid., s. 312

¹⁰³ Samuelson, L. A., (1999), s. 119

¹⁰⁴ Kohn, A., (1993), *Why incentive plans cannot work*, Journal: Harvard Business Review, Vol. 74, Issue. 5,

grund för belöningssystemen när de utformas.¹⁰⁵

Kohn påpekar att belöningssystem fungerar som tillfällig måluppfyllelse. Detta då syftet är att åstadkomma varaktiga förändringar i attityder och beteende är belöningar, precis som straff, anmärkningsvärt ineffektiva. Då belöningarna tar slut återgår människor till sitt gamla beteende. Kohn har kunnat utläsa från de studier som gjorts att pengar inte är en faktor som ökar tillfredsställelse eller motivation på långsikt. Med pengar kan vi köpa de saker vi vill ha men det är inte det människor rankar högst.¹⁰⁶

Kohn sammanfattar varför belöningssystem inte är en långsiktigt bra motivationsfaktor med att dela upp det i sex olika punkter. Punkterna är följande:¹⁰⁷

- Lön är ingen långskiktig motivationsfaktor
- Löftet om belöningar är manipulativt och kan ha en motsatt effekt
- Fokus på belöningar gör så att gemenskap och team andan avtar sinsemellan medarbetare
- Genom belöningssystems tillåter man organisationer att ignorera de underliggande problemen som ligger till grund för ineffektivitet och hindrar utvecklingen av bra management
- Belöningssystem uppmuntrar inte till risktagande och kreativitet
- Yttre motivations faktorer underminerar anställdas passion för deras yrke

4.10 LEDARSKAP OCH INDIVIDEN

Berg (2004) kategoriserar ledarskapsteorier i *äldre* och *modernare* och jämför dessa utifrån deras syn på olika begrepp och kategorier. Äldre ledarskapsteorier ser omvärlden som förutsägbar, företagen gjorde lite information tillgänglig för medarbetarna som ansågs ha låg kompetens, utgick ifrån att medarbetarnas motivation enbart gällde pengar, samt att det som präglade ledarstilen kan beskrivas som order och kontroll.¹⁰⁸ När det gäller de mer moderna ledarskapsstilarna så kan dessa kategoriseras utifrån en syn på omvärlden som oförutsägbar, företagen har mycket information tillgänglig för medarbetarna som här anses

pp. 54-61, s. 54

¹⁰⁵ Kohn, A., (1993), s. 55

¹⁰⁶ Ibid., s. 55

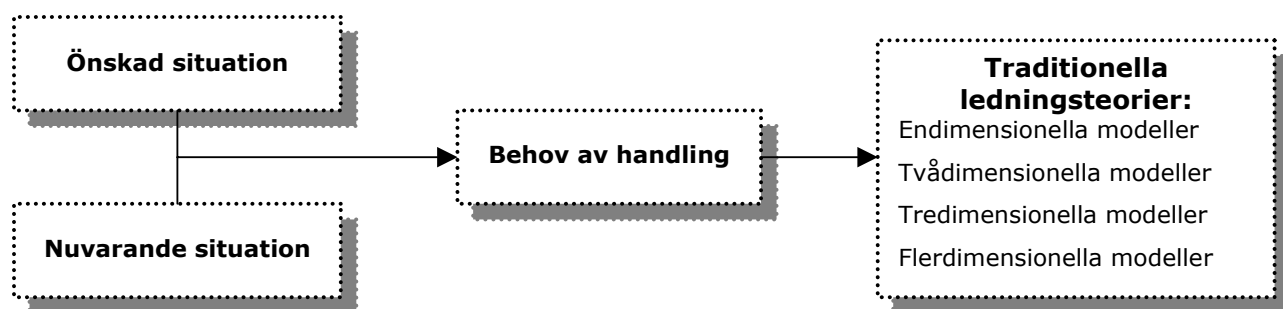
¹⁰⁷ Ibid., s. 54-61

¹⁰⁸ Berg, M. E., (2004), s. 15

ha hög kompetens, motivation sker delvis genom pengar med även genom en känsla av meningsfullhet och personlig utveckling, samt begreppet ”frihet under ansvar” som ledstjärna.¹⁰⁹

Då organisationer idag, enligt Berg, har förändrats genom bland annat högre kompetens hos medarbetarna, sägs dessa nya formerna av organisationer kräva nya sorters ledarskap. Individer och organisationer ställs då ofta inför dilemman som att ledaren inte förmedlar mål och förväntningar på ett tydligt sätt. Vidare så kan ledarens rädsla för att sår sina medarbetare bidra till att feedback inte ges regelbundet och ledaren missar denna viktiga aspekt av ledarrollen. Utöver detta så kan nya organisationssystem medföra att medarbetarna känner att de allt för sällan får bekräftelse på sitt beteende och sina prestationer.¹¹⁰

När det gäller individens personliga syn på sin arbetssituation kan, enligt Berg, den ”personliga arenan” vara till hjälp:¹¹¹



Figur 4: Den personliga arenan¹¹²

Figur 4 kan användas för att urskilja framåtsträvande personer inom en organisation. Enligt Pfeffer och Sutton gör ofta ”smarta” eller handlingsinriktade organisationer så att de sätter den här typen av framåtsträvande personer på centrala positioner inom organisationer där förändringar kan genomföras.¹¹³

¹⁰⁹ Berg, M. E. (2004), s. 15

¹¹⁰ Ibid., s. 15

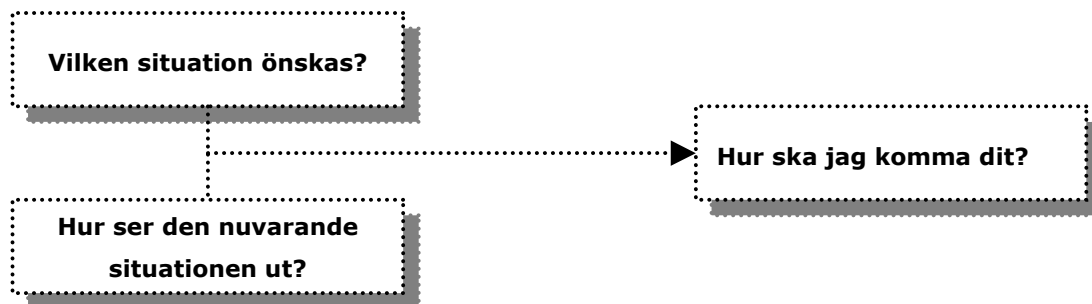
¹¹¹ Ibid., s. 27

¹¹² Ibid., s. 27

¹¹³ Ibid., s. 29

4.10.1 Ledarskapsstilar förr och nu

Som tidigare nämnts så har det skett en utveckling när det gäller synen på individen inom företag genom att ledarskapsstilar samt teorier har konstant förändrats. Man kan klassificera den utveckling som har skett genom att benämna de huvudteorierna som uppkommit utifrån ett dimensionsperspektiv och detta kan illustreras genom följande figur¹¹⁴:



Figur 5: Traditionella ledarskapsteorier som framgångsmodell¹¹⁵

Figuren ovan är en utvidgning av figur 4 och visar hur man kan använda traditionella ledningsteorier för att minska gapet eller distansen mellan den nuvarande situationen och den önskade situationen.¹¹⁶ Som figuren visar så kan dessa traditionella ledningsteorier delas in i olika dimensioner och i listan nedan kommer dessa att redogöras för:

4.10.1.1 Endimensionella modeller

Enligt Peter F. Drucker var det Frederick Winslow Taylor, Charles Darwin och Sigmund Freud som skapade tankesättet för den moderna världen på 1900-talet. Taylor systematiserade ledarskapsteorier och byggde dessa på följande¹¹⁷:

- Människan ansågs ha låg kompetens och behövde därför undervisning för att kunna utföra ett bra arbete.
- Människor var i huvudsak intresserade av monetära belöningar.
- Samhället kunde planeras på längre sikt, det vill säga det var förutsägbart.
- Företagsledaren hade makt och bestämde själv vad som skulle göras.

¹¹⁴ Berg, M. E. (2004), s. 51

¹¹⁵ Ibid., s. 51

¹¹⁶ Ibid., s. 51

¹¹⁷ Ibid., s. 51

- Människan betraktades som en förlängning av en maskin.

För att summera, så kan det sägas att grunden i detta ledningssystem var kontroll – på samma sätt både gällandes maskiner och människor.¹¹⁸ Denna kategori av ledningssystem lade nästintill ingen fokus på medarbetarnas tankar och idéer och de mentala modellerna som användes innebar att ledare skulle använda sig av tydliga mål och lön för att uppnå önskade resultat.¹¹⁹

4.10.1.2 Tvådimensionella modeller

De tvådimensionella teorierna är en utvidgning av de endimensionella och de har utvecklats på så sätt att man istället försöker uppnå och tillfredsställa både företagsledarens behov av kontroll samt medarbetarens behov av stöd. Företagsledare måste fokusera på medarbetarnas behov av arbetsglädje, meningsfullhet, beröm och respekt.¹²⁰ De mest tillämpade namnen på dessa två dimensioner är:¹²¹

- Produktionsorienterad och medarbetarorienterad
- Hänsyn till struktur och hänsyn till medarbetare
- Struktur och stöd

Det som är viktigt att komma ihåg när det gäller de tvådimensionella teorier är att även fast man inser egenvärdet av att medarbetare trivs, vill ledaren fortfarande bibehålla kontrollen. Den enda anledningen till att medarbetarnas trivsel delvis premieras är för att denna medarbetarorienterade ledarstil kan leda till högre effektivitet.¹²²

4.10.1.3 Tredimensionella modeller

Denna typ av teorier har utvidgats från de två första och innehåller även begreppet situationsorientering, det vill säga att ledaren måste hitta den ledarstil som är bäst anpassad till den situation man befinner sig i.¹²³ Ledarna har utvecklats till att bli mer intresserade av

¹¹⁸ Berg, M. E. (2004), s. 52

¹¹⁹ Ibid., s. 52

¹²⁰ Ibid., s. 52

¹²¹ Ibid., s. 52-53

¹²² Ibid., s. 53

¹²³ Ibid., s. 54

att förstå och klassificera medarbetare, detta för att kunna kartlägga deras kompetens och anpassa ledarstilen därefter. Medarbetarna får dock själva inte vara med och bestämma hur de ska ledas och rådfrågas inte.¹²⁴ Ledarna har fortfarande kontroll, men har här börjat delegera mer och ger på så sätt medarbetarna större frihet att själva kunna bestämma hur de vill lösa arbetet.¹²⁵

4.10.1.4 Flerdimensionella modeller

Då dagens samhälle till stor del består av ny teknologi samt mer krävande kunder och hårdare konkurrens sker det en utveckling emot mer flexibla och lärande organisationer som har möjlighet att anpassa sig till dessa nya förhållanden.¹²⁶ Eftersom även medarbetarnas kompetens har utvecklats så har de möjligheten att, i större utsträckning, ta över styrningen av sig själva och ledarens tidigare uppgifter som att sätta upp mål, motivera och fatta beslut har därför delvis minskat i omfattning.¹²⁷ De flerdimensionella teorierna bygger på att människan själv har möjligheten att omtolka sin situation, omformulera mål, testa nya metoder, identifiera hinder och belöna sig själva. Den nya ledarrollen går således ut på att ge medarbetarna frihet att leda sig själva, utveckla medarbetarnas kompetens och bidra till ökad självförtroende.¹²⁸

4.10.1.5 Superledning och självledning

Enligt Manz och Sims så kan begreppet superledning beskrivas som ”en rad beteendehandlingar för att kunna hjälpa medarbetare att bli bra på kognitiv medvetenhet och att styra sitt beteende”.¹²⁹ Detta betyder att varje medarbetare då blir bättre på att styra sitt eget sätt att tänka och sitt eget sätt att vara genom att de tar kontroll över sina egna liv och tar ansvar för sina egna öden, det vill säga att inte, som i tidigare ledarskapsteorier, tvinga eller manipulera dem att utföra ett arbete. Viktigt här är att medarbetarens självförtroende, personliga förmåga och samarbetsfärdigheter utvecklas och att ledaren intar rollen som en

¹²⁴ Berg, M. E. (2004), s. 54

¹²⁵ Ibid., s. 54

¹²⁶ Ibid., s. 55

¹²⁷ Ibid., s. 55

¹²⁸ Ibid., s. 55

¹²⁹ Ibid., s. 56

coach och en handledare.¹³⁰

4.11 ”THE PEOPLE MAKE THE PLACE”

Enligt Benjamin Schneider är organisationer en funktion av människorna som de består av och att dessa människor i sin tur är en funktion av en så kallad ”attraction-selection-attrition” (ASA) cykel.¹³¹ Han menar på att människor inte befinner sig i vissa miljöer slumpmässigt, det vill säga det är människorna som dras till, blir utvalda av, och förblir i en miljö som sedan avgör den miljö som de befinner sig i. Den organisatoriska miljön är resultatet av människorna och deras beteenden. När ett företag har existerat under en period så liknar den människorna som verkar i den. Människorna betar sig på ett visst sätt eftersom de en gång i tiden var attraherade till organisationens arbetsmiljö som de sedan valdes in i, samt att de slutligen stannade kvar inom den. Olika organisationer attraherar, väljer ut och behåller olika sorters människor vilket är resultatet av den så kallade ASA cykeln som avgör varför organisationer är olika.¹³²

”Attraction” syftar till att människor attraheras av olika faktorer när det gäller deras karriär. Karriären ses som en funktion av deras egna intressen och personligheter. En människa väljer ett företag att arbeta inom i tron om att just den specifika platsen kommer att uppfylla deras karriärmässiga önskemål. Liknande människor lär ha liknande personligheter och kommer att förmodligen välja liknande saker samt agera på liknande sätt.¹³³ Detta resonemang om likheter utvecklas vidare i antagandet om att människor som är av samma typ kommer att attraheras, inte bara till arbete, utan även till organisationer av en specifik sort. Det är denna attraktion av liknande sorters människor till samma platser som i början fastställer en plats.

”Attrition” är motsatta sidan av ”attraction” och innebär att de människor som inte passar i en miljö förmodligen kommer att lämna den till slut. Samtidigt som människor attraheras till en plats så kommer dessa göra felaktigheter och upptäcka att de inte passar in och kommer därför till slut lämna platsen. Ju bättre matchning det finns mellan individuella

¹³⁰ Berg, M. E. (2004), s. 56-57

¹³¹ Schneider, B. (1987), *The People Make The Place*, Personnel Psychology, Vol. 40, Issue 3, Pages 437-454, s. 437

¹³² Ibid., s. 440

¹³³ Ibid., s. 441

förväntningar och en organisations verkliga ”liv”, desto högre jobbtillfredsställelse och anställningsnivåer kommer det att vara. Om de människor som inte passar lämnar en arbetsplats så kommer detta resultera i att de människor som är kvar kommer att likna varandra mera. De kommer att fungera som en mer homogen grupp i relation till hur fördelningen såg ut för dem som från början var attraherade till platsen. Nackdelen är att det skapas begränsningar inom variationen, vilket kan leda till att individuella olikheter i slutändan suddas bort.¹³⁴

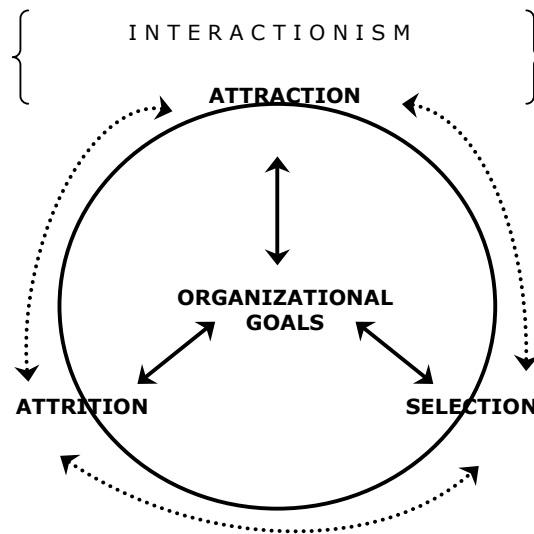
Det är inte bara själva organisationen som människor attraheras till utan det är även de målsättningar som organisationer innehar som attraherar. Människan interagerar med målen och om dessa inte passar så lämnar man en organisation.¹³⁵

”Selection” syftar till att en organisations mål har, genom formella och informella selektionsprocesser, stor inverkan på människorna där. En organisation begränsar ytterligare de typer av människor som den består av genom rekrytering och inhyrning av människor med samma sorts kompetens som behövs för effektivitet. Dock är det så att om organisationer ska överleva, så måste de bestå av många olika sorters kompetenser. Genom rekrytering och selektionsprocesser kan organisationer i slutändan välja människor som har många gemensamma personliga attribut trots att de inte delar gemensamma kompetenser¹³⁶

¹³⁴ Schneider, B. (1987), s. 442

¹³⁵ Ibid., s. 443

¹³⁶ Ibid., s. 444



Figur 6. The Attraction-Selection-Attrition Framework¹³⁷

Målvisionen avgör vilka typer människor som kommer att attraheras till, blir utvalda av, och stannar i en specifik organisation. Över en längre tid kan detta leda till att en organisation blir så fast i en specifik typ av människor den till slut blir ockuperad av en nisch som kan vara begränsande. När detta händer kan organisationen misslyckas, vilket kan resultera i att dess människor, strukturer och processer kan bli lämpliga för ett specifikt segment i omgivningen. När omgivningen ändras så är människorna, processerna och strukturerna inte längre gångbara.¹³⁸

4.11.1 Job fit theory

De faktorer som gör att människor söker sig till- och stannar kvar på olika sorters arbeten kan beskrivas genom jobbpasningsteorin (job fit theory): Denna teori grundar sig i att alla människor har unika förmågor och erfarenheter som avgör vilken typ av arbeten och företag som han eller hon dras till. När karaktärsdragen hos ett arbete eller ett företag och hos en person stämmer överens så uppstår en matchning som attraherar personen till arbetet och som motiverar denna att stanna kvar hos företaget. Den här teorin beskrivs ha två nivåer, den första, som kallas för person och arbetsmatchning, handlar om hur kompatibiliteten mellan kunskaper, färdigheter och förmågor stämmer överens mellan individen och arbetet. Den andra nivån, person och organisationsmatchning, mäter hur väl

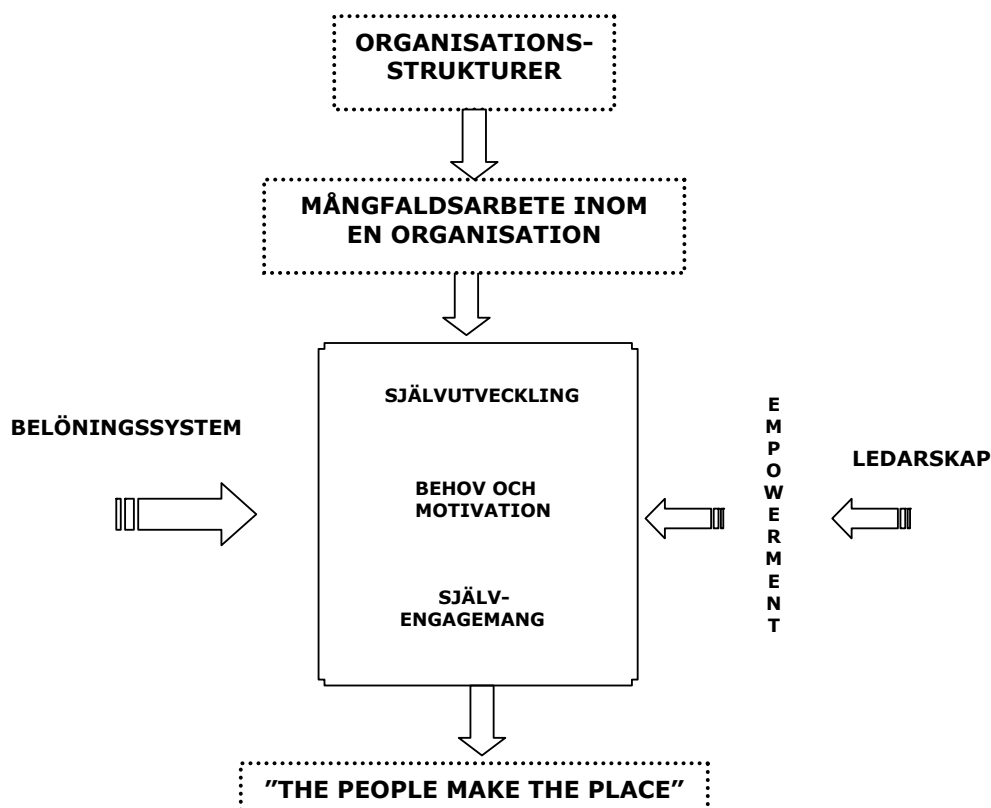
¹³⁷ Ibid., s. 445

¹³⁸ Schneider, B., (1987) s. 445-446

individens värderingar stämmer överens med företagets värderingar. Det kan sägas att person och arbetsmatchningen sker när en individ har de kunskaper som krävs för att möta kraven för ett specifikt arbete, eller när arbetet möter individens kompetens.¹³⁹

4.12 TEORETISK ÖVERBLICK

För att ge läsaren en överblick i vårt teoretiska tänkande har vi gjort en modell. Detta dels för att förenkla förståelsen för det teoretiska sammanhang som vi har byggt upp och dels som ett bidrag till forskningen kring mångfald och karriärutveckling.



Figur 7. Vår modell för teoretisk överblick

Dagens framträdande samhällen är multietniska och multikulturella, och till följd av detta krävs förändringar inom organisationer och utbildningsinstitutioner. Problem och

¹³⁹ Starks, G.L., (2007) The Effect of Person – Job Fit on the Retention of Top College Graduates in Federal Agencies, Review of public personnel, Vol. 7, No. 1, s. 60-61

svårigheter i styrningen av multietniska institutioner tydliggör behovet av mer forskning och utveckling för att fylla ut gapen i vår nuvarande kunskap om multietnicitet och multikultur, det vill säga mångfald. Det mesta av de nutida koncept och praktiker som finns inom utbildningarna och dess styrning är teoretiserade och utvecklade i västvärldens kontexter, därför blir deras användbarhet och tillämpbarhet i andra delar av världen mer problematisk.¹⁴⁰

Arbetet med mångfald och karriärutveckling påverkas till stor del av organisationsstrukturen, det vill säga beroende på vilken typ av organisation det är så varierar även uppmärksamheten som läggs på mångfaldsarbete. Strukturen avgör vilka möjligheter som ges till medarbetarna, vad som värdesätts, vilka åtgärder som man önskar åtgärda och så vidare.

Vidare när självaste mångfaldsarbetet sätts igång är det viktigt för företagen att verkligen inse vad det innebär, att det är något som är specifikt för varje företag och inte något som kan kopieras av andra företag. Det måste finnas en medvetenhet om svårigheterna som kan uppstå med mångfaldsarbete samt att det handlar om att jobba på dels organisationsnivå och dels med individnivå.

När mångfaldsarbetet har utformats är det av stor vikt att organisationen tar hänsyn till varje individs självutveckling. För att självutvecklingen ska kunna gå i positiv riktning måste varje medarbetares behov kunna tillfredställas så att motivation och engagemang skapas. Ett annat sätt att gynna självutvecklingen är att ge medarbetarna empowerment, vilket kommer från ledningen. Ledningen måste visa sitt stöd och tillit för att medarbetaren ska kunna drivas framåt. Något som är motiverande och engagerande på kort sikt är olika belöningsystem som kan vara en sporrande faktor.

En organisation kan inte fungera utan sina medarbetare och i slutändan är det medarbetarna som gör organisationen till vad den är idag.

4.13 KÄLLKRITIK

Vi skulle vilja ställa oss kritiskt till Maslows teori om i vilken ordning en individ tillfredställer sina behov. Vi tror det finns stora skillnader mellan människor som gör att

¹⁴⁰ Shah, S. (2004), s. 551

vissa nöjer sig med att stanna i mitten av Maslows behovspyramid och att de ultimata för alla inte behöver vara jakten på självförverkligande. Maslow menar att när man nått upp till ett visst behov så påbörjar man sin resa till nästa, vi tror dock att det finns människor som nöjer sig med att stanna på ett behov och behöver inte gå vidare i pyramiden. Därför tror vi att ett mer öppet förhållningssätt till individen är tillämbart.

Vi skulle även vilja tillägga att i Figur 2, ”A strategic model for self development” så saknas en inblick i att, för att för att uppnå det engagemang och det medverkande som modellen indikerar, så krävs det en självinsikt av individen. Individen måste veta vad den vill utveckla för att kunna ta i tu med sin självförbättring och sin jobbförbättring.

Vi förhåller oss även delvis kritiskt till Figur 4, ”den personliga arenan” då denna inte påvisar vilka resurser som krävs för att individen ska kunna komma till den insikt som krävs för att kartlägga sin önskade situation och sin nuvarande situation. Vi menar att möjliga resurser som skulle kunna krävas i detta avseende exempelvis skulle kunna vara utbildning eller vidareutveckling. Vi anser även att denna modell kan fungera som ett tillägg för Figur 2 då denna visar på självinsikten som krävs för att individen ska kunna komma vidare i sitt förbättringsarbete.

Vidare så vill vi poängtera att i kapitel 3.7, ”Självutveckling” så kategoriseras de anställdas engagemangsnivå på tre sätt; som kraftig framåtanda, hängivenhet och absorption. Vi menar att det här fattas en kategori och en ytterligare indelningsgrupp skulle behövas där de som inte har en hög nivå av engagemang kartläggs.

5. EMPIRI & ANALYS

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för det empiriska material vi har samlat in genom kvalitativa intervjuer med personal på IKEA samt ifrån de enkätsvar vi fått ifrån medarbetare på företaget. Vi kommer att börja med en sammanställning av det empiriska material som vi har samlat in genom enkäter, detta för att ge läsaren en överskådlig uppfattning av de åsikter som framkommit. Det kvalitativa materialet kommer sedan att analyseras genom en tematisering, som har delats in i följande teman/rubriker: Introducerande bakgrund, Engagemang & Motivation, samt Självutveckling. Vi har valt detta tillvägagångssätt då vi anser att denna struktur ger läsaren en klarare överblick av vårt material samt att vi anser det vara ett effektivt sätt att jämföra de åsikter som medarbetarna med svensk respektive utländsk bakgrund har uttryckt. Vi kommer även att väva samman vår empiri och analys under varje rubrik. När vi har tolkat intervjuerna så har vi valt att tolka de enskilda uttalande samt att vi utifrån dessa uttalanden försökt förstå vad de intervjuades svar säger om deras uppfattning gällande deras arbete.

5.1 ENKÄTUNDERSÖKNING

	TOTALT	SVENSK	ANNAN ETNISK BAKGRUND ÄN SVENSK
1	a) 12st b) 8st	a) 12st b) 0	a) 0 b) 8st
2	a) 16st b) 4st c) 0	a) 10st b) 2st c) 0	a) 6st b) 2st c) 0
3	a) 12st b) 8st c) 0	a) 9st b) 3st c) 0	a) 3st b) 5st c) 0
4	a) 18st b) 2st	a) 11st b) 1st	a) 7st b) 1st
5	a) 20st b) 0	a) 12st b) 0	a) 8st b) 0
6	a) 7st b) 4st c) 9st	a) 3st b) 2st c) 7st	a) 3st b) 3st c) 2st
7	a) 13st b) 7st c) 0	a) 8st b) 4st c) 0	a) 5st b) 3st c) 0
8	a) 18st b) 2st	a) 11st b) 1st	a) 7st b) 1st
9	a) 18st b) 2st	a) 10st b) 2st	a) 8st b) 0
10	a) 17st b) 3st c) 0	a) 11st b) 1st c) 0	a) 6st b) 2st c) 0

11	a) 16st (1bortfall) b) 2st c) 1st	a) 10st (1bortfall) b) 1st c) 0	a) 6st b) 1st c) 1st
12	a) 19st (1bortfall) b) 0	a) 11st (1bortfall) b) 0	a) 8st b) 0
13	a) 15st b) 5st c) 0	a) 9st b) 3st c) 0	a) 6st b) 2st c) 0
14	a) 11st b) 9st c) 0	a) 6st b) 6st c) 0	a) 5st b) 3st c) 0
15	a) 9 st (1bortfall) b) 10st	a) 5st (1bortfall) b) 6st	a) 4st b) 4st
16	a) 20st b) 0	a) 12st b) 0	a) 8st b) 0

Tabell 1. Sammanställning enkätundersökningens svar.

Genom att komplettera samtliga intervjuer med en enkätundersökning ville vi säkerställa kvaliteten på våra svar. Vi ville även få insikt om hur uppfattningen kring mångfald och karriärutveckling såg ut på varuhuset och valde därför att inkludera ytterligare ett par respondenter i vår undersökning. Vi har valt att sammanfatta svaren i ovanstående tabell, detta för att visa svarsfrekvenserna. Totalt var det 20 medarbetare som deltog i vår undersökning. Av dessa 20 hade 12 medarbetare svensk bakgrund och 8 annan etnisk bakgrund än svensk. Utav dessa 20 medarbetare svarade 16 att de har makt att inverka på sina arbetsuppgifter. Av dessa 16 var det 10 med svensk bakgrund och 5 med annan etnisk bakgrund än svensk som svarade att de har makt att inverka på sina arbetsuppgifter. Återstående 2 med svensk bakgrund och 2 med utländsk bakgrund önskade att de hade mer makt att inverka på sina arbetsuppgifter. Alla som deltog i enkäten var intresserade av att utbildas och utvecklas, detta är något som framgår i frågan om ifall medarbetarna har tillgång till den utbildning som krävs för att avancera inom organisationen. En majoritet bestående av 9 medarbetare svenskar svarade ja på denna fråga. Resultatet skiljde sig något från gruppen med annan etnisk bakgrund då majoriteten med 5 medarbetare svarade att de vill ha mer tillgång till den utbildning som krävs för att avancera inom organisationen.

En klar majoritet i båda undersökningsgrupperna svarade att de visste vad som förväntades av dem på arbetsplatsen och att deras företag stödjer tanken om att varje person tar ansvar för sin karriär och självutveckling. I jämförelse med gruppen av annan etnisk bakgrund än svensk var majoriteten av svenskarna överens om att deras arbetsuppgift inte var standardiserad, medan majoriteten av de med annan etnisk bakgrund valde att svara

antingen; jag trivs med att mina arbetsuppgifter är standardiserade eller jag trivs inte med att mina arbetsuppgifter är standardiserade.

Majoriteten i båda grupperna ansåg att deras arbete är utvecklande och innehåller varierande arbetsuppgifter samt att deras chef uppmuntrar dem i deras karriär och självutveckling. Vidare ansåg majoriteten i båda grupper att; ”mitt arbete gör det möjligt för mig att avancera inom min organisation”, ”jag vet vad jag behöver göra för att avancera inom min organisation”, ”jag har befogenhet att fatta egna beslut”, ”min arbetsplats följer regelbundet upp min arbetsprestation” och att ”informationen om mina prestationer på arbetet är konkreta och tydliga”. På påståendet om relationen och kommunikationen mellan ledning och övrig personal är tillfredställande eller om relationen och kommunikationen mellan ledning och övrig personal kan bli bättre ansåg hälften av svenskarna att det var tillfredställande medan den andra hälften ville se förbättring. I gruppen med annan etnisk bakgrund än svensk var fördelningen även ganska jämn och en majoritet ansåg att relationen och kommunikationen mellan ledning och övrig personal är tillfredställande.

Följande påstående hade även de ett jämnt utfall då 5 mot 6 medarbetare med svensk bakgrund svarade att de motiveras enbart av materiella belöningar såsom exempelvis lön inom deras yrke medan resterande ansåg att de inte motiveras av materiella belöningar. Fördelningen bland gruppen med annan etnisk bakgrund var jämt fördelad då 4 medarbetare motiverades av enbart materiella belöningar och resterande 4 av immateriella belöningar, såsom beröm och erkännande för god arbetsinsats. Alla som deltog i enkätundersökningen var överens om att de är stolta över sin arbetsuppgift och med det som de bidrar med inom företaget.

5.2 INTERVJUER

För att underlätta för läsaren och för att skapa en mer lättläst empiri/analystext så har vi valt att namnge våra intervjupersoner med siffrorna 1-8 utefter den ordning vi intervjuat dem i. Nedan följer en lista på personernas ursprung, detta så att deras åsikter lättare ska kunna härledas till deras etniska bakgrund.

Intervjuperson 1: annan etnisk bakgrund än svensk

Intervjuperson 2: annan etnisk bakgrund än svensk

Intervjuperson 3: svensk

Intervjuperson 4: annan etnisk bakgrund än svensk

Intervjuperson 5: annan etnisk bakgrund än svensk

Intervjuperson 6: svensk

Intervjuperson 7: svensk

Intervjuperson 8: svensk

5.3 TEMA: Introducerande bakgrund

Vi inledde våra intervjuer med att fråga hur bra varje medarbetare trivdes med den position de har idag och vi bad dem att betygsätta sin trivsel med hjälp av en skala från ett till tio. De flesta satte relativt höga betyg, oftast mellan sju till nio, medan en betygsatte sin trivsel till endast en trea och en annan till en femma. De som uppgav de lägsta siffrorna var medarbetare med svensk bakgrund. Vår följdfråga var då sedan vad som skulle krävas för att uppnå en tia på skalan och de flesta svaren vi fick av dem som trivdes bäst hade att göra med att de ville ha mer ansvar samt kanske lite mer beröm eller att de ville prova på att arbeta på olika avdelningar för att utvidga sin erfarenhet. Intervjuperson 5 poängterade att denne gärna ville utöka sin arbetstid och gärna få en heltidstjänst antingen på logistikavdelningen eller i varuhuset. Intervjuperson 6 som gav det lägsta betyget var noga med att berätta att detta berodde på dennes trivsel på den avdelningen där denne var placerad och att detta inte hade något att göra med intervjupersonens trivsel på IKEA överlag. Intervjupersonen tillade att det som skulle krävas för att intervjupersonen skulle trivas bättre var att få byta avdelning och få jobba någon annanstans än på tag själv-lagret. Intervjuperson 3 som betygsatte sin trivsel som fem var den enda som uppgav att denne ville ha mer betalt, men tillade att denne även ville ha mer ansvar.

Anledningen till att vi ställde dessa frågor var delvis för att få en bild av hur väl de anställda trivdes, men främst för att vi ville se vad de ansåg skulle krävas för att de skulle trivas så bra som möjligt och om de tyckte att dessa åtgärder låg i företagets eller i deras egna händer. Enligt Figur 4, den personliga arenan, visar detta på att de flesta av de

medarbetare vi intervjuat var väl medvetna om den situation de hade idag samt vad som krävdes för att de skulle nå sin önskade situation.

Vidare frågade vi våra intervjupersoner vad de hade för drömmar och framtidsplaner när det gällde deras framtida karriär, vilket resulterade i en mängd varierande svar. De flesta ville fortsätta arbeta inom IKEA – antingen med liknande arbetsuppgifter som de hade idag eller så ville de avancera vidare inom företaget – eller så hade de funderingar på att söka sig till något annat företag. Intervjuperson 1 kunde tänka sig att avancera inom IKEA och hade då som mål att bli en avdelningschef medan intervjuperson 6 gärna ville arbeta på IKEA Systems. De andra som ville avancera inom IKEA hade inga direkta specifika mål. Intervjuperson 8 var den enda som kunde tänka sig att vara kvar på den position som denne hade idag, det vill säga säljare på ”golvet”. Det var bara intervjuperson 3 som uttryckte att denne kunde tänka sig att byta företag, detta på grund av att denne ansåg att denne *”har mer inom mig än att sälja möbler”* och denne ansåg att man var *”tvungen att vara villig att gå över lik”* för att nå de högre positionerna inom IKEA. Då majoriteten av intervjupersonerna ändå hade som mål att avancera anser vi att detta har att göra med deras egen känsla för sin kompetens, sin motivation, samt sin personliga utveckling.

I efterföljande fråga undrade vi vart intervjupersonerna själva trodde att de skulle befinna sig karriärmässigt om fem år och de flesta uppgav liknande svar som till frågan innan. Många av de medarbetare vi intervjuade ansåg att det var svårt att sja fem år fram i tiden, men de som i tidigare fråga berättat att de ville stanna kvar inom företaget hade här önskemål om att få utvecklas inom andra delar av organisationen såsom intervjuperson 4 som gärna ville vara kvar och att hjälpa varuhuset med sortimentet och arbeta med val av leverantörer. Intervjuperson 2 sa att *”om allting går bra blir jag kanske chef – man måste ju få drömma och det är viktigt att jag hoppas och kämpar för mig själv”*. Intervjuperson 5 uttryckte att denne gärna ville vara kvar inom IKEA, men sa även att *”får jag inte chansen så är det svårt”* och då syftade intervjupersonen på att det skulle krävas en heltidstjänst för att denne skulle vara lockad att stanna kvar inom företaget.

En ytterligare fråga vi ställde till våra intervjupersoner var på vilket sätt de ansåg att företaget hjälpte dem i deras karriärutveckling. Det vanligaste svaret var att detta i sådant fall skedde genom de utvecklingssamtal som ledningen har med de anställda en gång om

året och som sedan följs upp efter ett halvår. Vidare så svarade bland annat intervjuperson 5 att denne ansåg att det är mycket viktigt att man själv tar tag i sin utveckling och intervjupersonen poängterade att *”jag vill lära mig något nytt varje dag”*. Intervjuperson 6 ansåg att det var viktigt att ha en bra relation till sina chefer och intervjupersonen ansåg att denne hade detta. Intervjupersonen lade även till att *”det är mycket upp till en själv att visa att man vill framåt, det går inte att glida på ett bananskal”*. Intervjuperson 7 ansåg att det var viktigt att få erkännande för sina prestationer av de närmaste cheferna för att denne skulle kunna utvecklas karriärmässigt. Intervjupersonen sade även att det fanns mycket interna utbildningar, som bland annat en ledarutbildning och fortsatte genom att säga att *”Inom IKEA kan man gå hur långt som helst, bara man har viljan!”*. Intervjuperson 8 hade gärna velat ha mer konkreta mål som denne kunnat arbeta mot och intervjupersonen skulle gärna ha sett att det fanns fler möjligheter till samtal med cheferna utöver de utvecklingssamtal som äger rum en gång om året. Detta indikerar att medarbetarna på IKEA känner ett stort ansvar för sin egen karriär och förlitar sig inte helt på ledningens initiativ och beslut. Detta passar väl in på de mer moderna ledarskapsstilarna där företagen sätter stort fokus på den personliga utvecklingen, låter medarbetarna få tillgång till den information de behöver för att motivera sig själva och ger personalen *”frihet under ansvar”*.

På frågan om vad medarbetarna anser mer krävs för att de ska kunna utvecklas så rörde många av intervjupersonernas svar återigen begreppet ansvar. Detta är i enlighet med Maslows teori om att människan har ett behov av att få ta ansvar för att kunna uppnå självförverkligande. Intervjuperson 1 ansåg att denne redan tog mer ansvar än vad dennes arbetsuppgifter krävde och kände att intervjupersonen trivdes med detta. Intervjuperson 7 tyckte att det var viktigt att ta ansvar för att man själv utförde bästa möjliga arbete och att detta i slutändan skulle leda till utveckling. Intervjupersonen sa att *”man kommer långt genom att visa framfötterna och gör man det så kan man gå hur långt som helst”*, vilket tyder på att denne var väl medveten om det ansvar denne själv hade när det gällde att klättra inom organisationen. Intervjuperson 2 upplevde att denne i huvudsak behövde lära sig bättre svenska för att kunna avancera. Några av de andra intervjupersonerna berättade att de tyckte att det krävdes fler interna utbildningar och intervjuperson 3 ansåg det nödvändigt att ha en coach eller en mentor inom företaget. Flera av de intervjuade poängterade även att de gärna skulle vilja ha mer beröm av sina chefer och att deras arbetsinsatser premierades mer.

I ett företag som IKEA kan just det sistnämnda vara en av de svårigheter som ledare i denna typ av organisationer stöter på. Enligt Berg (2004) kan en svårighet vara att ledarnas kommunikation inte räcker hela vägen och att mål och förväntningar inte förmedlas fullt ut till de anställda. Då medarbetarnas kompetens kan beskrivas som generellt ganska hög, så kan detta medföra att även just feedback och beröm går förlorat då ledaren inte vill göra medarbetarna sårade och minska deras motivation. Dock kan detta orsaka just det som de intervjuade medarbetarna berättat, att även det positiva berömmet även går förlorat. Många av medarbetarna sade även att de hade önskat att deras chefer syntes mer och hade en mer framträdande roll i de intervjuade medarbetarnas arbetsmiljö.

Vi frågade även våra intervjupersoner om de sökt någon annan position inom IKEA och hur de upplevde sina chanser att i sådant fall få denna position. De flesta hade sökt andra tjänster på samma nivå som de arbetade på idag – oftast då på andra avdelningar och de ansåg att de hade goda chanser att få dessa. Intervjuperson 1 svarade dock att denne kände att denne var tvungen att kämpa lite extra och tillade att *”på grund av min etniska bakgrund känner jag att jag måste ge lite mer”*. Intervjuperson 4 ville gärna avancera, men utanför varuhuset och upplevde själv att detta kunde vara lite svårt för denne. Intervjuperson 6 var väldigt noga med att säga att denne, som vi tidigare nämnt, gärna ville byta avdelning och hade sökt till andra avdelningar, men sa, *”jag vill absolut inte bli någon chef”*. Intervjuperson 3 sade att om de hade sökt en specialist på något område som denne behärskade så hade intervjupersonen nog sökt, men tillade *”jag vet inte om jag vill satsa på karriären”*. Som vi nämnt i vår teoretiska referensram så är det människornas unika förmågor och erfarenheter som avgör vilken typ av arbeten de söker sig till, vilket vi kan urskilja i intervjuperson 3s svar där denne, som sagt, beskriver hur denne enbart är intresserad av tjänster som ligger inom dennes kunskapsområde. Detta kan i vissa fall vara delvis begränsande då man inte kanske alltid vågar ta chansen att söka sig till nya utmaningar.

På frågan om hur medarbetarna kände att deras etniska bakgrund hade gynnat dem inom IKEA så svarade medarbetarna generellt att de inte tyckte att de inte kände att detta hade haft någon påverkan på deras yrkesroll. Intervjuperson 1 berättade att denne talar fem språk utöver svenska och kände därför att denne hade en del att tillföra IKEA, men uttryckte att denne inte fått möjlighet att göra detta. Intervjuperson 2, som kom ifrån en

världsdel där IKEA inte ännu finns, hade enbart kommit i kontakt med IKEA i Helsingborg. Intervjupersonen förklarade att om denne hade känt till konceptet kring IKEA sedan tidigare och besökt ett av varuhusen och innan denne kom till Sverige så hade det kanske varit lättare för denna person att tillföra idéer. Intervjuperson 3h uttryckte att denne inte trodde att det fanns *”någon man över 40 som inte har nordisk bakgrund inom IKEA”*. Intervjuperson 7 upplevde att det kunde vara fördelaktigt att vara svensk om man ville jobba inom IKEA utomlands och denne tror att *”svenskar står högt i kurs”* vid anställning utomlands, men annars trodde intervjupersonen inte att ursprung hade någon större betydelse. Intervjuperson 6 trodde dock att det kunde vara till ens fördel att ha annan etnisk bakgrund än svensk då denne upplevde att *”IKEA satsar mycket på mångfald”*. På frågan om huruvida de anställda fått någon utbildning gällandes hur man ska bemöta mångfald på arbetsplatsen svarade samtliga intervjupersoner nej.

5.4 TEMA: Motivation & Engagemang

Intervjuperson 7 beskriver IKEAs organisationsstruktur genom att säga att *”En IKEA-människa är någon som inte är rädd för att göra fel och som trivs med en platt hierarki”*. Av följande intervjusvar framgår att IKEA är en platt organisation, det vill säga en organisation med få mellanchefer. Då organisationen inte är hierarkisk och byråkratisk ger IKEA utrymme för sina anställda att fatta egna beslut under ansvar. Då vi frågade en av de anställda på vilket sätt denne upplever att dennes arbetsplats motiverar denne till att vilja bli bättre svarade intervjuperson 1 att *”det är bra stämning här”*. Vidare sade intervjupersonen att denne kunde prata med sin gruppchef eller avdelningschef precis som med vem som helst på IKEA. Intervjupersonen hade jobbat på andra ställen tidigare som styrdes på ett väldigt traditionellt sätt med en hierarkisk struktur där förhållningssättet mellan chef och medarbetare var väldigt opersonligt. Intervjupersonen uppskattade IKEAs ledningsstil, *”... på IKEA kan man prata normalt med sin chef, det är det bästa, det är det som gör att jag trivs här”*. Intervjuperson 5 svarade att dennes chefer gärna lyssnat till det intervjupersonen har att säga dock så händer det inte alltid så mycket efter det. Intervjupersonen uttryckte att den önskade att ledningen lyssnade mer på denne då detta skulle sporra denne till att vilja göra mer och bättre ifrån sig. Genom att ha ett öppet förhållningssätt mot de anställda

undviker IKEA att det skapas en kontrollstruktur där alla beslut fattas uppifrån och där lite hänsyn tas till övriga anställda.

Vidare svarade intervjuperson 1 på vår fråga om intervjupersonen upplever att denne får beröm och erkännande för sina arbetsinsatser med att säga ”*jag känner att jag får beröm men inte ofta*”. Intervjupersonen påpekade att denne tyckte att det var viktigast med beröm för de nyanställda men att intervjupersonen önskade att denne fick mer beröm än vad denne får idag då intervjupersonen upplever att det föder kreativitet. En del var väldigt nöjda med sina avdelningar och upplevde att de blev erkända för sina prestationer, majoriteten hade dock en annan uppfattning. Intervjuperson 3 svarade, som tidigare nämnts, att de närmaste cheferna ofta inte finns på plats och att de inte känner till vad som händer på avdelningen, intervjupersonen önskade att de skulle uppmärksamma dennes arbetsinsatser mer. Intervjupersonen tillade även att det är en stor rotation på cheferna inom IKEA. Vidare påpekade intervjupersonen att det finns bonuslöner som rör hela varuhuset och som går ut till de anställda om de säljer över det uppsatta försäljningsmålet. Dock uttryckte intervjupersonen att budgeten har höjts väldigt på senaste tiden så att de försäljningsmål som ska uppnås eller att sälja över dessa mål har blivit omöjligt. Intervjupersonen avslutar med att säga ”*detta innebär att jag kommer att leva på minimilön*”. Oavsett etnisk bakgrund kan vi utifrån våra intervjuer utläsa att det finns ett visst missnöje över hur pass mycket de anställda beröms för deras arbetsinsatser och att det finns en önskan om och ett behov för mer beröm och erkännande.

När det gällde drivkrafterna som låg bakom deras vilja att avancera låg lönen inte högt. Ett par intervjupersoner uttryckte att lönen inte är hög på IKEA och därför är det verkligen ingen drivkraft som gör att de vill avancera. Alla ville dessutom inte avancera utan tyckte att deras arbetsposition var varierande och trivdes bra med sin position. Andra uttryckte att de avancerade med hjälp av de utbildningar som de erbjöds på IKEA och vissa av dem upplevde att arbetskamraternas stöd hjälpte dem i denna process. Intervjuperson 5 upplevde att stödet från intervjupersonens familj var en stor motivationsfaktor som inspirerade intervjupersonen till att vilja göra mer för sin självutveckling.

I dagens västerländska samhälle är många av de primära behoven någorlunda lätt tillfredställda. Därför är de sista två behoven på Maslows pyramid mer intressanta för oss att undersöka. Vissa av våra frågor berörde därför motivation och självutveckling. En sådan

fråga som ställdes var på vilket sätt medarbetarnas position tillåter dem under deras arbetstid göra det som är bäst på yrkesmässigt. Svaren på denna fråga var varierande både från den svenska och den utländska gruppen. Intervjuperson 2 uttryckte att denne gör sitt bästa och att det inte finns mer som kan göras efter det. Intervjuperson 3 anser sig själv vara en bra säljare vilket också syns på intervjupersonens resultat, dock tyckte intervjupersonen inte att några andra egenskaper fick utrymme i intervjupersonens yrkesroll. Intervjuperson 7 ansåg att dennes yrkesroll tillät intervjupersonen att göra mer administrativa uppgifter där intervjupersonen får använda sina egenskaper som organisatör.

De inre motivationsfaktorerna styr de flesta av våra intervjupersoner. För intervjuperson 5 är det viktigt att någon säger att intervjupersonen gör ett bra jobb. Pengarna är inte viktiga enligt denne för att *”man tjänar så dåligt ändå”*. Andra uttrycker att de är mer kreativa och effektiva om någon påpekar att de har varit duktiga. Intervjupersonerna har alla genensamt att de anser att arbetskamraterna och den sociala tillhörigheten är viktig. De flesta vill ha mer ansvar och känna att de lyckas i sitt arbete. Intervjuperson 3 känner, som tidigare nämnts, att *”jag har mer i mig än att sälja möbler”* och upplever att intervjupersonens position begränsar intervjupersonen.

Många av medarbetarna ansåg att deras arbetskamrater var det viktigaste på jobbet. Intervjuperson 8 uttryckte att *”utan mina arbetskamrater hade det inte varit värt att gå till jobbet”*. Det fanns inga skillnader på denna punkt hos de med svensk bakgrund och med annan etnisk bakgrund. Då de blev tillfrågade om det fanns någon specifik person på deras arbetsplats som främjade deras utveckling svarade både de med svensk bakgrund och utländsk bakgrund varierat. Majoriteten svarade att chefen var en person som främjade deras utveckling medan många andra inte tyckte att det fanns någon specifik person som hjälpte dem i deras utveckling. En av intervjupersonerna, intervjuperson 1, svarade dock att arbetskamraterna var de som hjälpte denne framåt i organisationen.

5.5 TEMA: Självutveckling

IKEAs anställda framställs ofta som en homogen grupp vilket gör att olikheterna suddas ut. Om det inte finns en förståelse för vilka olikheter som finns inom företaget kan det bli svårt för IKEA att handskas med de utmaningar som uppkommer genom arbetet med organisatorisk mångfald. Det handlar mycket om *”IKEA-människan”*, det vill säga att man

ska vara en enkel och ärlig människa och både medvetet och omedvetet formas medarbetarna utifrån en ”mall” som de ska passa in i. Tidigare i teoriavsnittet tog vi upp att människor som passar in i en omgivning förmodligen även kommer att stanna kvar i den. Problemet ligger även i att om IKEA fokuserar sin sökning av medarbetare för mycket på personer som stämmer in på denna ”mall” så kan denna grupp av medarbetare, och deras kompetenser bli för homogena. Detta kan urskiljas i ASA-cykelns *selection*-del som beskriver att om en organisation ska kunna överleva i ett längre perspektiv måste den inneha olika sorters kompetenser. Även om effektiviteten inom en homogen grupp kan vara hög, kan detta medföra att utvecklingen hindras. Som intervjuperson 7 nämnde så är IKEAs företagskultur stark. Som vi nämnt i vår teoridel så kan, förutom kompensation och andra fördelar, en av de viktigaste personalhållbarhetsfaktorerna organisationens mission och värderingar. IKEAs företagskultur kan kanske till och med vara så pass stark att deras konstanta sökande efter ”IKEA-människor” kan resultera i att företaget inte ändras i takt med omgivningen, utan fastnar i gamla hjulspår.

Intervjuerna indikerar att IKEA är ett företag som speglar trygghet i form av att de försöker införliva en känsla av betydelse, säkerhet och tillgänglighet, vilket kan ses som en engagemangsfaktor av de anställda. Vi har dock kunnat utläsa genom våra intervjuer att medarbetare som varit inom företaget under en längre tid inte anser att denna känsla av trygghet inte är hållbar. Den monetära ersättningen är för de flesta oavsett etnicitet inte tillräcklig i slutändan. Känner man inte att det finns en möjlighet till utveckling inom företaget kan detta begränsa engagemanget. Utvecklingen finns, men bara om man själv tar initiativet. Känner man sig dock inte tillräckligt behövd så kan det vara svårt att finna motivationen till att ta initiativet till att utvecklas. Intervjuperson 3 uttrycker detta genom att säga att ”... antingen får man göra karriär inom IKEA eller så får man söka sig någon annanstans”, och denne fortsatte med att säga ”... det är dem som inte passar in här som kommer vidare, man ska vara trevlig och så, men det känns inte som om karriärmöjligheterna är stora”. Har man som medarbetare denna uppfattning som genomsyras av en brist på hopp, kan detta resultera i att engagemangsnivån sjunker. En anmärkningsvärd skillnad mellan medarbetare med svensk bakgrund och medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk är att trots utbildningsnivå och språkkunskaper eller position inom företaget så har de med annan etnisk bakgrund än svensk ändå hoppet om att

kunna utvecklas karriärmässigt inom företaget. Av de olika engagemangsnivåerna som nämnts i teorin, det vill säga framåtanda, hängivenhet och absorption, så kan man finna de med annan etnisk bakgrund än svensk på varje nivå. Intervjuperson 1 trivdes med sin arbetsplats och tyckte som sagt att intervjupersonens kontakt med chefen var god. Som vi tidigare nämnt var en av de faktorer som ökade intervjupersonens engagemang det faktum att denne tyckte att det var roligt att lära sig hela tiden. Intervjuperson 2 var också mycket nöjd med stämningen inom IKEA och försökte hela tiden att göra mer än sitt bästa. Intervjupersonen gillade faktumet att alla kämpar tillsammans på intervjupersonens avdelning. Intervjupersonens engagemang berodde till stor del på att denne hade möjligheten till att utveckla sin kunskap och upplevde att detta hjälpte denne i dennes självutveckling. Intervjuperson 4 engagerades av att det varje halvår hände nya saker med sortimentet samt känslan av att inte stagnera i sin utveckling. Intervjuperson 5 gillade det faktum att denne ofta fick uppskattning på olika sätt. Intervjupersonen uttryckte att *”det räcker långt med bara ett simpelt Tack!”*. Intervjupersonens egen nyfikenhet upplevde denne som en framåtdrivande kraft. När vi ställde vilka egenskaper som drev intervjupersonen framåt i karriären så uppgav intervjupersonen just sin nyfikenhet som en av de primära faktorerna. Andra medarbetare uppgav, som tidigare nämnts, att det var främst familjen och barn som drev dem framåt. Intervjuperson 7 förklarade att det var dennes tävlingsinstinkt som drev intervjupersonen framåt och att intervjupersonen hade en positiv syn på livet. Även om motivation och engagemang finns som drivkraft hos medarbetarna är detta som enskild faktor inte alltid tillräcklig om de inte upplever att de får ledningens engagemang. För två av de intervjuade med annan etnisk bakgrund än svensk fanns känslan av att hur mycket de än kämpar så kommer de inte att kunna få högre positioner på grund av sin bakgrund. Detta är inget som de två medarbetarna anser att IKEA uttalat, men att de har ändå en känsla av att deras ursprung kan vara ett hinder för dem i deras karriärutveckling. Vi har tidigare berört det faktum att medarbetarna är starkt medvetna om att det är de själva som har huvudansvaret för deras karriärutveckling. Samtliga medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk har uppgett att det är enbart de själva som har ansvar för sin karriärmässiga utveckling, medan majoriteten av de svenska medarbetarna uppgav att det var de själva och deras chef som ansvarade för denna utveckling. Utifrån dessa påståenden så kan vi urskilja att de medarbetare vi intervjuat är av

uppfattningen att IKEA är ett företag som inte ger någonting ”gratis”, utan att man som vid många andra tillfällen i livet måste kämpa för sitt eget bästa och därför vara krävande.

En fråga som kan ställas är om IKEA omedvetet lägger ner mindre energi på sådana som där det finns ett tydligt gap mellan självidentitet och karriärutveckling. Förmodligen utmärker sig inte dessa och jobbar enbart för att det är ett behov för att kunna försörja sig. Hade medarbetarna varit kvalificerade till högre tjänster och en ledare hade kunnat framhäva detta genom att bland annat eliminera det gap som kan uppstå självidentitet och arbetsbeskrivning, så hade kanske fler personer med annan etnisk bakgrund en svensk funnits på ledningsnivå. Att eliminera gapet kan då komma att innebära att medverkandet blir engagemang, försörjning blir kreativitet och kompetens blir förträfflighet, vilket är ett positivt resultat både för företaget och individen. Finns det dock ett karriärmässigt gap så arbetar medarbetaren inte mer än vad som är absolut nödvändigt. Intervjuperson 5 uttryckte detta genom att säga: *”Vi gör vårt jobb och sen går vi hem”*, medan intervjuperson 1 hade en annan syn på detta och sa, som tidigare nämnts att: *”man tar ju ansvar utanför avdelningen också”*. Detta visar på de olika synsätt som varje individ kan ha inom samma organisation.

6. DISKUSSION & SLUTSATSER

I detta avsnitt kommer vi att föra en diskussion kring de resultat som vi funnit i vår analys. Vi kommer även att redogöra för de slutsatser vi har kommit fram till gällande våra frågeställningar. Avsnittet avslutas med några rekommendationer till IKEA.

Vårt syfte med denna uppsats var att beskriva hur medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk utvecklar sin karriär i en global organisation. Till vår hjälp har vi använt oss av IKEA som en fallstudie där vi som tidigare nämnt utfört intervjuer samt enkätundersökning. De mönster vi kunnat skåda mellan vår svenska och utländska undersökningsgrupp var få dock anser vi att IKEAs kultur och delvis den svenska kulturen med inställningen om enkla människor och platta organisationer kan vara främmande för personer med annan etnisk bakgrund än svensk. För en person med denna bakgrund kan det skapas en konflikt med hur anpassningen till detta ska hanteras eller vilken ställning man ska ta gentemot kulturen.

Intervjuperson 7 nämnde i sin intervju att en av intervjupersonens fördelar som svensk var att intervjupersonen ”har koll på skandinavisk design”. Vi anser att göra ett sådant antagande är lite fel för att det handlar i slutändan om intressen. Att man är en person med annan etnisk bakgrund än svensk betyder inte automatiskt att man inte har koll på skandinavisk kultur. Frågan som istället som kan ställas är om det på något sätt omedvetet finns en sådan inställning på ledningsnivå inom IKEA; att Skandinaver automatiskt har bättre koll på vad ”the IKEA-way” är för något då det är ett svenskt företag? Har IKEA fastnat för ”svenskheten” eller är det Kamprad-kulturen som satt sina spår och bidragit till osynliga begränsningar?

Enligt vår enkät ansåg de med svensk bakgrund att de hade tillgång till den utbildningen som krävs för att avancera inom organisationen medan de med annan etnisk bakgrund än svensk önskade att de hade mer tillgång till sådan utbildning som skulle hjälpa dem att avancera inom IKEA. En anledning till detta kan vara att de med svensk bakgrund som medverkat i vår undersökning upplever att de är nöjda med sin position och därför inte vill ha mer tillgång till utbildning utan anser att de har tillräckligt med

utbildningsmöjligheter. Denna grupp kan även ha det lättare att uttrycka sig språkligt och på grund av detta kanske det finns en större förståelse från ledningen gällande vad medarbetarna vill uppnå för positioner. Detta då signalerna om vilka mål medarbetarna med svensk bakgrund vill uppnå möjligtvis är tydligare. Det kan därför vara möjligt att denna grupp lättare får tillgång till utbildningar. Flertalet av de personer som vi har träffat med annan etnisk bakgrund än svensk har upplevt att språket har varit en svårighet på arbetsplatsen. Därför menar vi att det kan finnas ett språkligt hinder i utvecklingsmöjligheterna för dem med utländsk bakgrund. Vidare vill vi påpeka att det kanske inte är praktiskt genomförbart i dagsläget att åstadkomma en jämn fördelning mellan de två befolkningsgrupper som vi har undersökt, då vi trots allt befinner oss i Sverige och majoriteten som bor här är svenskar. IKEA arbetar i dagsläget, som deras undersökning i Sundsvall visar, med att få ledningsgruppen representativ för hur Sverige kommer att se ut i ett etniskt perspektiv år 2007. Enligt Staffan Lindqvist arbetar bland annat varuhuset i Helsingborg för att den etniska fördelningen mellan medarbetarna på ”golvet” ska spegla den etniska fördelningen i Helsingborg.

Vilka drivkrafter engagerar och motiverar medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk till att vilja avancera inom organisationen?

Medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk är mer positiva och bestämda när det gäller deras karriärutveckling, även om de upplever att de får kämpa hårdare än sina kollegor med svensk bakgrund. Generellt är det de egna individuella drivkrafterna som främjar karriärutveckling och företaget tar inget större ansvar när det gäller att bereda vägar för medarbetarnas karriärutveckling. Vi hävdar därför att man måste som medarbetare själv ta steget framåt och i det fallet kan företaget hjälpa till på vägen.

Det vi märkte genom vår undersökning var att de medarbetarna med annan etnisk bakgrund än svensk var fast bestämda om att de skulle framåt i organisationen fastän de hade vissa språkliga besvär. Många av dem hade satt upp att lära sig det svenska språket som ett mål och vissa av dem hade bestämt sig att försöka vidareutveckla svenskan med hjälp av kurser i svenska vid sidan av jobbet.

När det gällde deras personliga egenskaper som drev dem framåt i karriären påpekade majoriteten att de drevs av nyfikenhet. Detta skiljde sig dock inte så mycket från

vad den svenska undersökningsgruppen svarade. Bland de två undersökningsgrupperna var det även en ganska jämn fördelning mellan dem som sporrades av materiella eller icke-materiella belöningarna och alla kände sig stolta över sitt yrke. Vi tror att det förutom språket inte alltid handlar så mycket om den etniska bakgrunden, utan snarare om den individuella drivkraften som vi anser skiljer sig åt mellan varje person oavsett etnisk bakgrund. Av denna anledning är det viktigt för IKEA att ta sig tiden att förstå vad som sporrar varje medarbetare för att förstå hur de kan uppmuntras till utveckling inom IKEAs organisation.

Vilket internt stöd behöver medarbetarna för att utvecklas och avancera karriärmässigt?

Det finns ett internt stöd till att avancera till högre poster inom organisationen, men man måste själv ta initiativet och visa att man vill utvecklas i sin karriär. Det interna stödet uttrycks genom regelbundna årliga utvecklingssamtal, som sedan följs upp efter sex månader. Vi anser att det inte finns någon större skillnad på hur medarbetare med olika bakgrunder behandlas. I slutändan handlar det om den egna drivkraften som inte har något att göra med nationalitet eller etnicitet. Vi anser även att IKEA till viss del är ett svenskt fenomen. Det kan därmed vara svårare för medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk att känna igen sig i detta fenomen eller känna igen sig i de förebilder som finns inom IKEA. Detta hävdar vi därför kan vara ett problem som kan försvåra deras utveckling inom IKEA. Ett annat problem kan ligga i att det är svårare att locka personer med utländsk bakgrund att söka till högre positioner inom IKEA om dessa inte har jobbat inom företaget innan och inte är införstådda i deras värderingar. Eftersom gruppen av medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk är en minoritet inom IKEA i Helsingborg blir följderna att det ser ut som om många ur denna grupp inte söker sig till högre nivåer.

Flertalet av de med utländsk bakgrund upplevde att de får kämpa mer för att avancera inom IKEA. De kunde inte verbalt motivera varför de upplevde eller kände detta utan sa snarare enbart att det är en känsla de fått efter att de sökt sig vidare i organisationen men inte kunnat få de positioner som de ansett sig kompetenta för.

6.1 REKOMMENDATIONER TILL IKEA

För att främja kommunikation och samarbete mellan människor med olika etniskt kulturella bakgrunder och samtidigt bibehålla integrationen, det vill säga där de bästa aspekterna i varje kultur lyfts fram och respekteras, bör en organisation kunna erbjuda interkulturella kommunikationsträningar för alla anställda. En sådan träning skulle hjälpa varje individ att förstå att deras egna värderingar, vanor och beteenden är produkten av kulturen som de härstammar från. En bättre förståelse för andra kulturer skulle också vara ett faktum vid en sådan träning.¹⁴¹ Öppen och stimulerande organisationskultur tillåter de anställda att ta initiativ och styra sina egna personliga karriärer. Genom karriärutvecklingsledarskap och mentorskap blir det möjligt att räkna med de specifika behoven och förväntningarna som varje individ har.¹⁴²

I vårt fall, som vi tidigare nämnt, så har vi haft insiders under våra intervjuundersökningar, det vill säga personer i vår grupp som också har annan etnisk bakgrund än svensk. Detta har hjälpt oss att förstå och tolka de svar vi fått under intervjuerna av de medarbetare som inte har svensk bakgrund. Detta kan vara något som även IKEA kanske borde lägga vikt vid, det vill säga att även ha medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk som sköter anställningsintervjuer. Detta för att man inte som outsider ska göra felaktiga antaganden. Är man en outsider så kanske intervjupersonen som blir intervjuad för en viss tjänst inte blir rättvist tolkad eller bedömd. Som intervjuare är det betydelsefullt för resultatet att man har bred kunskap om det beträffande temat, kulturen eller dylikt. Med kunskap och förståelse blir det lättare att förstå de uttryck och sammanhang som framförs av intervjupersonen. Som den hermeneutiska tolkningen säger så finns det inte förutsättningslösa tolkningar, därför är det oerhört viktigt att intervjuaren är medveten om de förutsättningar som finns och att man sedan utifrån detta tolkar svaren. Dock är denna medvetenhet om förutsättningarna ömsesidigt krävande, både intervjuaren och den intervjuade måste vara medveten om det. IKEA måste kunna utbilda de personer som intervjuar, speciellt i de fall då intervjuaren har en svensk bakgrund, så att de blir mer förnyande och kreativa så att tolkningen tas ett steg längre. Informationsutbytet innehåll

¹⁴¹ Boagert, S. & Vloeberghs, D. (2005), s. 485

¹⁴² Ibid., s. 486

kan vidgas genom att till exempel underliggande meningar kan lyftas fram om man har kunskapen och skickligheten till att göra det.

7. REFLEKTION

Vi har genom vår undersökning stött på mycket kunnig och trevlig personal på IKEA och de slutsatser som vi skulle vilja ta med oss från denna undersökning är att den etniska bakgrunden inte behöver spela en avgörande roll. Det vill säga om kompetensen och språket finns där. Dock tror vi att fler utländska förebilder inom IKEA hade bidragit till att fler av de med annan etnisk bakgrund än svensk kände igen sig i organisationen. Detta tror vi även hade kunnat sporra denna grupp i att vilja avancera inom IKEA. För övrigt tror vi inte att det skiljer sig avsevärt mellan vad som driver de med svensk eller utländsk bakgrund framåt utan vi vill hellre hävda att detta ligger på en individnivå och att om IKEA lyssnar mer till de individuella krav och behov som medarbetare har kan de möjligtvis upptäcka att de har mer kompetent personal än vad de tror. Samtidigt vill vi påpeka att viljan att utvecklas borde finnas på en individnivå och inte enbart på en organisationsnivå, det vill säga att individen bör vara medveten om att de inte enbart kan förlita sig på att organisationens initiativ för utveckling. De medarbetare vi träffat kanske bör ställa högre krav för att nå fram till de positioner som de strävar efter då detta inte kommer serveras på ett "silverfat" till dem inom IKEA.

8. REFERENSER

Böcker

- Berg, Morten Emil (2004), *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, Studentlitteratur, Lund.
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Hartman, J. (2004), *Vetenskapligt tänkande – från kunskapsteori till metodteori*, Studentlitteratur, Lund.
- Helg, Åsa, Vakoufari, Marthe & Integrationsverket, 2001, *Mångfald som verksamhetsstrategi – en modell för mångfaldsarbete*, Norrköping: Integrationsverket
- Jacobsen, Dag Ingvar, (2002) *Var, hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur, Översättning: Gunnar Sandin; bearbetning av den svenska upplagan: Caroline Hellström
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J., (2006) *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur, Översättning: Gunnar Sandin
- Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2003), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber, Malmö.
- Johns, G. (1988), *Organizational behaviour – understanding life at work* Scott, Foresman and Company, Illinois, USA
- Lashley Conrad, (2001) *Empowerment HR strategies for service excellence*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund, Studentlitteratur
- Mlekov, K., Widell, G. (2003), *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*, Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun.*, Studentlitteratur, Lund
- Samuelson L. A., (1999) *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB
- Schou, P., (1991) *Arbetsmotivation – En studie av ingenjörer* IMIT – Institute for Management of Innovation and Technology
- Trost, Jan. (2001), *Enkätboken*, Studentlitteratur, Lund.

Widerberg, K. (2002), *Kvalitativ forskning i praktiken*, Studentlitteratur, Lund.

Artiklar

Bogaert, Sandy & Vloeberghs, Daniel, *Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium*, European Management Journal Vol. 23, No. 4, pp.483-493, 2005

Veale, Camilla, & Gold, Jeff, *Smashing into the glass ceiling for women managers*, Journal: The Journal of Management Development, 1998, Vol. 17, Issue 1, Pages 17-26

Hawkins, Mike & Moravec, Milan, *Career Paths Discourage Innovation and deflate motivation*, Journal: The Personnel Administrator, 1989, Vol 34, Issue 10, Pages 112-114

Kohn, A., *Why incentive plans cannot work*, Journal: Harvard Business Review, 1993, Vol 74 Issue: 5, Pages: 54-61

Johansson, Frans, *Masters of the multicultural*, Journal: Harvard Business Review, 2005, Vol. 83, Issue 10, Pages 18-19

Lockwood, Nancy R, *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role*, Journal: HR Magazine; Mar 2007, Vol. 52, Issue 3; ABI/INFORM Global.

Miller, E K, *Diversity and its management: Training managers for cultural competence within the organization*, Journal: Management Quarterly, 1994, Vol. 35, Issue 2, Pages: 17-24

Starks, Glenn L., *The Effect of Person – Job Fit on the Retention of Top College Graduates in Federal Agencies*, Journal: Review of Public Personnel Administration, 2007, Vol. 27, Issue 1, Pages 59-70

Stickland, Rob, *Self-development in a business organization*, Journal: Journal of Managerial Psychology, Vol. 11 No.7, 1996, pp 30-39.

Andra tryckta källor

(Nedanstående källor fick vi 2007-04-04 från Sussie Lundgren, IKEA Helsingborg)

Etnisk mångfald IKEA Sundsvall VÅ07, Analys och mål; Mångfaldskartläggning för Sundsvall

IKEA: Vår Personalidé

IKEA Svenska försäljning AB VOICE, 2007, Mångfald, (fr. 12)

Intervjuer

Lindqvist, Staffan, 14 mars 2007, IKEA varuhuset, Helsingborg

Person 1-4, 7 mars 2007, IKEA varuhuset och varuutlämning, Helsingborg

Person 5-7, 8 mars 2007, IKEA varuhuset, Helsingborg

Enkätundersökning

7 mars, IKEA varuhuset och varuutlämning, Helsingborg

8 mars, IKEA varuhuset, Helsingborg

Bilaga 1

Enkät

Hej!

Vi är Anne-Sofie, Sanja och Seda. Vi studerar Service Management vid Campus i Helsingborg, Lunds Universitet. Just nu skriver vi vår magisteruppsats som behandlar ämnet mångfald och karriärutveckling. Vi behöver Er hjälp med en enkätundersökning. Alla svar kommer att behandlas anonymt. Vi uppskattar att ni är ärliga i Era svar.

Tack på förhand för Er medverkan! Den kommer att vara till stor nytta för oss!

Vänliga hälsningar,

Anne-Sofie Persson
Sanja Agbaba
Seda Yazici

Följande stycke består av ett par påståenden. Svara med att kryssa för det påstående som du anser stämmer in på dig.

1. Etnisk Bakgrund

- svensk
 - Annan etnisk bakgrund än svensk
-

2.

- Jag har makt att inverka på mina arbetsuppgifter
 - Jag vill ha mer makt att inverka på mina arbetsuppgifter
 - Jag vill ha mindre makt att inverka på mina arbetsuppgifter
-

3.

- Jag har tillgång till den utbildning som krävs för att avancera inom min organisation
 - Jag vill ha mer tillgång till den utbildning som krävs för att avancera inom min organisation
 - Jag är inte intresserad av utbildning eller av att avancera inom min organisation
-

4.

- Jag vet vad som förväntas av mig på min arbetsplats
 - Jag vet inte vad som förväntas av mig på min arbetsplats
-

5.

- Mitt företag stödjer tanken om att varje person tar ansvar för sin karriär och självutveckling
 - Mitt företag stödjer inte tanken om att varje person tar ansvar för sin karriär och självutveckling
-

6.

- Jag trivs med att mina arbetsuppgifter är standardiserade
 - Jag trivs inte med att mina arbetsuppgifter är standardiserade
 - Mina arbetsuppgifter är inte standardiserade
-

7.

- Mitt arbete är utvecklande och innehåller varierande arbetsuppgifter
- Jag vill att mitt arbete skall vara mer utvecklande och innehålla fler varierande arbetsuppgifter

- Jag vill inte att mitt arbete skall vara mer utvecklande och innehålla fler varierande arbetsuppgifter
-

8.

- Min chef uppmuntrar mig i min karriär och självutveckling
 Min chef uppmuntrar inte mig i min karriär och självutveckling
-

9.

- Mitt arbete gör det möjligt för mig att avancera inom min organisation
 Mitt arbete gör det inte möjligt för mig att avancera inom min organisation
-

10.

- Jag vet vad jag behöver göra för att avancera inom min organisation
 Jag vet inte vad jag behöver göra för att avancera inom min organisation
 Jag vill inte avancera inom min organisation
-

11.

- Jag har befogenhet att fatta egna beslut
 Jag vill ha större befogenhet att fatta egna beslut
 Jag vill inte ha större befogenhet att fatta egna beslut
-

12.

- Min arbetsplats följer regelbundet upp min arbetsprestation
 Min arbetsplats följer inte upp min arbetsprestation
-

13.

- Informationen om mina prestationer på arbetet är konkreta och tydliga
 Jag vill ha mer information om mina prestationer på arbetet
 Jag vill ha mindre information om mina prestationer på arbetet
-

14.

- Relationen och kommunikationen mellan ledning och övrig personal är tillfredställande
 Relationen och kommunikationen mellan ledning och övrig personal kan bli bättre
 Relationen och kommunikationen mellan ledning och övrig personal är inte alls tillfredställande

15.

- Jag motiveras enbart av materiella belöningar såsom exempelvis lön inom mitt yrke
- Jag motiveras inte av materiella belöningar såsom exempelvis lön inom mitt yrke

16.

- Jag är stolt över min arbetsuppgift och med det som jag bidrar med inom företaget
 - Jag är inte stolt över min arbetsuppgift och med det som jag bidrar med inom företaget
-

Bilaga2

INTERVJUFRÅGOR

**Bakgrund på intervjupersonen:
Svensk eller annan etnisk bakgrund än svensk?**

INTRODUCERANDE BAKGRUND

1. På en skala från 1-10, hur bra trivs du med den position du har idag?
2. Vad skulle krävas för att uppnå det ideala tillståndet?
3. Vad har du för drömmar/framtidsplaner när det gäller din framtida karriär?
4. Vart tror du att du kommer att befinna dig karriärmässigt om fem år?
5. På vilket sätt hjälper företaget dig med utveckling i din karriär?
6. Vad behöver du mer för att kunna utvecklas?
7. Har du sökt någon annan position inom IKEA?
8. Beskriv hur du upplever dina chanser att få en annan position inom IKEA?
9. Har du någonsin känt av att din etniska bakgrund har gynnat dig inom IKEA?
10. På vilket sätt upplever du att du kan bidra till din organisation med hjälp av din kulturella bakgrund?
11. Hur har ni utbildats i att bemöta mångfald på din arbetsplats?

ENGAGEMANG & MOTIVATION

12. På vilket sätt tillåter din position dig att under din arbetstid göra det du är bäst på yrkesmässigt?
13. Upplever du att du får erkännande och beröm för dina arbetsinsatser?
 1. Om ja, på vilket sätt yttrar sig detta?
 2. Tycker du att du får tillräckligt med erkännande och beröm?
 3. Om nej, vad önskar du att dina arbetsledare skulle göra annorlunda för att tillfredsställa detta behov?
14. På vilket sätt anser du att du utvecklas med hjälp av dina arbetskamrater?
15. Finns det någon specifik person på din arbetsplats som främjar din utveckling?
16. På vilket sätt motiveras du av företagets mål och värderingar?
17. Vad driver dig till att avancera inom ditt yrke?
18. På vilket sätt upplever du att din arbetsplats motiverar dig till att vilja bli bättre?
19. Vilken typ av belöningar sporrar du av?

SJÄLVUTVECKLING

20. Vem anser du har ansvar för din karriär och självutveckling?
21. Vilken typ av beslut behöver du fatta för att utvecklas karriärmässigt?
22. Vilka egenskaper anser du driver dig framåt i din karriär?