

# Integrationsstrategier för utlandsfödda i detaljhandeln



Författare:  
Ola Bergström  
Vedran Omanović

Forskningsrapport 2017:9



Forskningsrapport 2017:9  
*Integrationsstrategier för  
utlandsfödda i detaljhandeln,*  
ingår i Handelsrådets rapportserie.  
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,  
men forskarna är själva ansvariga  
för rapportens innehåll. Rapporten är läst och  
godkänd av Handelsrådets vetenskapliga råd.  
Publiceringsår 2017.  
Grafisk produktion: Fotoskrift AB  
Tryck: Typografiska Ateljén AB  
[www.handelsradet.se](http://www.handelsradet.se)  
ISBN: 978-91-86508-49-4

# Förord

Den här rapporten bygger på ett forskningsprojekt finansierat av Handelsrådet. De första tankarna och idéerna kring projektet startade redan under hösten 2014. Vi kunde då inte ana hur aktuella projektets frågeställningar skulle bli i och med flyktingkrisen hösten 2015. Vi vill tacka alla representanter från företagen (butikshefer, HR-ansvariga och medarbetare) som deltagit i studien. Utan era insikter och erfarenheter hade projektet sannerligen inte varit möjligt att genomföra. Vi vill också tacka Handelsrådets styrelse för finansieringen av projektet och ett särskilt tack till Lena Strålsjö, Andreas Hedlund och Jenny Dahlerus för professionellt stöd i samband med projektets initiering och slutförande. Vi vill också tacka Lena Hansson och Malin Tengblad vid Center for Retailing vid Handelshögskolan Göteborgs Universitet för gott samarbete.

Göteborg, december 2017

Ola Bergström och Vedran Omanović

# Sammanfattning

Företag inom detaljhandeln berörs i allt större utsträckning av utmaningar kring integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden och i samhället. Den här studien ger rekommendationer och vägledning till företag som överväger att bidra till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden.

Genom att följa tre fallföretag, som alla idag arbetar med integration av utlandsfödda på olika sätt, visar studien några strategier för hur detaljhandeln kan spela en roll som etableringsbransch för utlandsfödda på den svenska arbetsmarknaden.

De tre fallföretagen använder olika integrationsstrategier, som på olika sätt bidrar till integration av utlandsfödda. *Fallföretag A* använder en samhällsorienterad integrationsstrategi. Företaget är engagerat i särskilda projekt tillsammans med kommunen och det lokala arbetsförmedlingskontoret, där arbetslösa som inte har kunnat hitta ett jobb erbjuds möjlighet att få arbetslivserfarenhet under en begränsad period. Målgruppen för dessa initiativ är oftast utlandsfödda. *Fallföretag B* använder en kundorienterad strategi. Företaget anställer många nya medarbetare varav flera är utlandsfödda, men är mindre intresserat av att göra undantag från de krav som ställs. Här anställs medarbetare utifrån vad företaget uppfattar som viktigt för att kunna erbjuda sina kunder bra service och ett positivt bemötande. I det tredje fallet – *fallföretag C* – är integration en del av företagets affärsidé. Den bygger på att tillfredsställa behov, både kundernas behov av varor och anställdas behov av arbete. Företaget försöker erbjuda största möjliga utbud. Oberoende av var kunderna kommer ifrån så ska de kunna hitta sina favoritprodukter i butiken. Företaget försöker också uttryckligen att hjälpa människor som har problem med att hitta ett jobb.

Gemensamt för alla tre fallen är att integrationsstrategin är anpassad efter företagets affärsmässiga förutsättningar, framförallt kundernas sammansättning. *Fallföretag C* riktar sig främst till kunder med utländsk bakgrund, vilket avspeglar sig i sammansättningen av de anställda. På samma sätt är *fallföretag A* verksamt i en kommun med relativt hög andel utlandsfödda, och där andelen anställda med utländsk bakgrund ökar. Att anställa utländskfödd arbetskraft betraktas därför av *fallföretag A* som en förutsättning för att kunna bedriva verksamheten på sikt. Företag *B* har lägst andel kunder med utländsk bakgrund, men verksamhetens storlek och behov av att anställa personal under högsäsong innebär att företaget ändå bidrar i stor utsträckning (antalsmässigt) till att erbjuda utlandsfödda arbetslivserfarenhet.

Studien visar att det inte nödvändigtvis finns ett bästa sätt för detaljhandelsföretag att bidra till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden. Det handlar snarare om att ha en genomtänkt integrationsstrategi och att strategin ligger i linje med företagets affärsstrategi. På så sätt skapas förutsättningar för integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden.

För vissa företag kan integrationsstrategin innebära att företaget inrättar särskilda åtgärder för att bidra till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden, till exempel genom att skapa tillfälliga lärlingsplatser i samverkan med kommunen eller arbetsförmedlingen. För andra bygger integrationsstrategin mer eller mindre på att erbjuda sysselsättning till utlandsfödda. Ytterligare andra företag anpassar inte sin HR-strategi på något avgörande sätt för att bidra till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden. Det är dock viktigt att poängtera att en sådan strategi ändå kan leda till, och bidra till integration av utlandsfödda. Företag som växer anställer också många personer. Olika strategier kan leda till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden, men på olika sätt.

Rekommendationer för detaljhandelsföretag som vill bidra till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden:

- Analysera hur trender och utvecklingstendenser i samhället och på marknaden påverkar butiken i framtiden. Genom en sammanvägd analys av utvecklingstrender kan företagets affärsstrategi och integrationsstrategi formuleras.
- Utformningen av integrationsstrategi måste inte bara vara i samklang med företagets övergripande affärsstrategi. Företagets integrationsstrategi måste också leverera i förhållande till vad externa intressenter förväntar sig med avseende på integration.
- Vid utvecklingen av en hållbar integrationsstrategi är det viktigt att identifiera företagets viktigaste intressenter, vilka intressen och förväntningar de har och på vilket sätt företaget på bästa sätt kan tillfredsställa och leva upp till dessa förväntningar.
- Analysera hur integrationsaspekten kommer in i företagets personalarbete och bemanningsstrategier. Ska företaget utforma särskilda åtgärder som riktar sig till utlandsfödda eller ska företaget anpassa ordinarie HR-praktiker, såsom rekrytering, uppföljning och lönesättning, till nya målgrupper?
- Identifiera existerande resurser och överväg om den tänkta integrationsstrategin kräver att nya resurser behöver tillföras eller utvecklas. Det kan handla om frågor kring utbildning av handledare och mentorer eller konkreta exempel på utformning av lokaler, arbetsutrymmen eller språkstöd, tolkar etcetera.



Genom att belysa hur integration av utlandsfödda gestaltar sig på arbetsplatsnivå från detaljhandelsföretagens perspektiv utgör resultaten ett viktigt komplement till studier som betraktar integration ur ett samhälls- eller arbetsmarknadspolitiskt perspektiv. Studien är ett led till att skapa en mer balanserad diskussion om hur en av vårt samhälles största utmaningar gestaltar sig från detaljhandelsföretagens horisont.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>7</b>
1.1	Syfte och frågeställningar	8
<b>2</b>	<b>Integration på samhälls- och organisationsnivå</b>	<b>11</b>
2.1	Vad menas med integration?	12
2.2	Organisationssocialisation	14
2.3	Varför bidrar företag till integration?	17
<b>3</b>	<b>Metod</b>	<b>19</b>
3.1	Datainsamling	19
3.2	Analys av data	20
<b>4</b>	<b>Integrationsstrategier</b>	<b>23</b>
4.1	Fallföretag A – som bidrar till att lösa samhällets problem	23
4.2	Fallföretag B – där kunden står i centrum	31
4.3	Fallföretag C – där integration är affärsidén	41
<b>5</b>	<b>Slutsatser och rekommendationer</b>	<b>47</b>
5.1	Integrationsstrategier	48
5.2	Hur kan detaljhandelsföretagens bidrag till etablering av utlandsfödda stärkas?	50
5.3	Företag och integration	52
5.4	Begränsningar och fortsatt forskning	55
<b>6</b>	<b>Referenser</b>	<b>56</b>

# Inledning

1

Under 2015 anlände 162 877 asylsökande till Sverige (Migrationsverket). Det kommer att få långtgående konsekvenser en lång tid framöver på många delar av det svenska samhället. Enligt arbetsförmedlingens prognos i maj 2017 beräknas arbetslösheten öka från 6,6 procent 2017 till 6,7 procent 2018 i samband med ett större tillskott av personer i arbetskraften. Men arbetslösheten är ojämnt fördelad. Bland inrikes födda var arbetslösheten 4,9 procent under 2017, medan motsvarande siffra för utrikes födda var 16 procent. Arbetslösheten bland personer som är födda utanför Europa uppgick till 22,3 procent första kvartalet 2017 (Arbetsförmedlingen, 2017). En stor andel av de nytilkomna riskerar långtidsarbetslöshet, vilket i sin tur innebär svårighet att integreras i det svenska samhället.

*En stor andel av de nytilkomna riskerar långtidsarbetslöshet, vilket i sin tur innebär svårighet att integreras i det svenska samhället.*

I jämförelse med andra sektorer i den svenska ekonomin, tycks detaljhandeln vara särskilt lämplig som etableringsbransch för utlandsfödda. Branschen karaktäriseras av relativt hög personalintensitet och relativt låga kunskapskrav. Detaljhandeln har traditionellt betraktats som en viktig språngbräda för unga att etablera sig på arbetsmarknaden (Daunfeldt och Hortlund, 2014). Vid sidan av hotell- och restaurangnäringen är detaljhandeln den bransch som anställer flest ungdomar. De interna karriärvägarna är vanligtvis begränsade (Danilov och Hellgren, 2010) och i jämförelse med andra sektorer är en stor andel deltidsanställda (HUI, 2010). Tidigare studier visar emellertid att företag inom detaljhandeln inte anställer utrikesfödda i större utsträckning än andra branscher (Daunfeldt och Westerberg, 2016), men andelen utrikesfödda egenföretagare som är verksamma inom detaljhandeln har ökat sedan mitten av 1990-talet (Ahmadi, 2008). För nyanlända personer är det ofta lättare (och i vissa fall enda sättet att få ett arbete) genom att starta en egen verksamhet, i form av en livsmedelsbutik eller grönsakshandel. Sortimentet i vissa av dessa butiker är i många fall utvecklat direkt för olika grupper utrikesfödda (Ekström och Norén, 2011). Detaljhandeln har således potential att fylla en viktig funktion genom att erbjuda sysselsättning för särskilt utsatta grupper i samhället.

De pågående strukturförändringarna inom detaljhandeln, innebär däremot att detaljhandelns roll som genomgångssektor förändras. Ökade kunskapskrav, tekniska förändringar med allt mer försäljning via digitala medier, mer komplexa produkt-sortiment och ett ökat fokus på kvalitet och mer kunskapsinnehåll



i kundmötet förändrar möjligheterna att skapa arbetstillfällen som på ett enkelt sätt kan fyllas av anställda som har begränsad yrkeserfarenhet och eller begränsad arbetsförmåga. Samtidigt skapar demografiska förändringar behov av generationsväxling, vilket innebär att det finns ett behov av långsiktig utveckling av detaljhandelns kompetensförsörjning i framtiden (Björnström och Boman, 2010).

Inom detaljhandeln förekommer ett flertal initiativ som syftar till att bidra till en förbättrad integration av unga och utlandsfödda på arbetsmarknaden. Ett exempel är Yrkespraktik, som bygger på ett kollektivavtal mellan arbetsmarknadens parter inom detaljhandeln. Ett annat exempel som uppmärksammas under senare år är hur detaljhandelsföretag väljer att bemanna butiker med personal som speglar den mångfald som förekommer i butikens kundgrupp. Den typen av ”frivilliga” åtaganden är då inte främst riktade till att erbjuda möjligheter för utsatta grupper att etableras på arbetsmarknaden, utan betraktas snarare som ett sätt att kombinera affärsnytta med samhällsnytta. Den typen av strategier förstärks av det faktum att andelen svenskar med utländsk bakgrund förväntas öka dramatiskt i framtiden (Rämme, Gustafsson, Vestin, Lindblom och Kiland, 2010). Det förekommer också ett flertal exempel på bemanningsstrategier i detaljhandelsföretag, som innebär att utlandsfödda etableras på arbetsmarknaden utan att för den skull vara en del av en medveten satsning eller åtgärd.



FOTO: FALKUGGLA

Även om det finns flera studier som utvärderar effekterna av olika initiativ och åtgärder finns det hittills inga exempel på systematiska studier av dessa initiativ och åtgärder som initieras för att understödja utlandsföddas etablering på arbetsmarknaden. Det saknas också studier som kan dokumentera de utmaningar och förutsättningar som arbetsgivare och arbetssökande med utlandsbakgrund möter på arbetsplatsnivå, som kan bidra till en bättre förståelse för vilka åtgärder som på ett framgångsrikt sätt bidrar till utlandsföddas etablering på arbetsmarknaden och som därmed kan spridas som goda exempel inom branschen eller till andra närliggande branscher.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Den här rapporten riktar sig till butikschefen och personer som är ansvariga för att utveckla HR-strategier inom detaljhandeln. Utgångspunkten för rapporten är att företag inom detaljhandeln i allt större utsträckning kommer att beröras av frågeställningen om hur de ska hantera de utmaningar som integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden och samhället i stort innebär.

Syftet med rapporten är att skapa en praktisk vägledning för butikschefen och personalansvariga inom detaljhandeln för hur de ska bemöta integrationsutmaningar i



sin verksamhet. Rapporten bygger på erfarenheter från ett tvåårigt forskningsprojekt finansierat av Handelsrådet. Projektets övergripande syfte var att bidra med ökad kunskap och förståelse för detaljhandelns roll som etableringsbransch för utlandsfödda på den svenska arbetsmarknaden. Projektets drivande frågeställning var:

Hur bidrar detaljhandeln till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden?

Tanken var att kunna besvara frågor såsom:

- Vilka initiativ och åtgärder för att stärka utlandsföddas integration på arbetsmarknaden förekommer inom detaljhandeln?
- Vilka konsekvenser får dessa åtgärder för detaljhandelsföretagen, dess medarbetare, kunder och de nyetablerade?
- Vilka goda exempel kan identifieras och vilka hinder förekommer för integration av utlandsfödda inom detaljhandeln?
- På vilket sätt kan detaljhandelns bidrag till integration av utlandsfödda stärkas?

För att kunna svara på dessa frågor har vi genomfört fallstudier på tre företag inom detaljhandeln. Urvalet av företag grundades i att de på något sätt skulle kunna anses arbeta med integration av utlandsfödda.

I kapitel två diskuterar vi begreppet integration på samhälls- respektive organisationsnivå och redogör för tidigare studier inom området. Integration av utlandsfödda är inte på något sätt ett nytt forskningsområde, men det förekommer få studier som behandlar integration på företagsnivå. Forskning på området har företrädesvis handlat om individnivån, det vill säga hur individer hanterar inträdet i ett nytt samhälle och vilka effekter olika typer av arbetsmarknadspolitiska åtgärder har i det avseendet. I kapitlet konstaterar vi att forskning på företags- och arbetsplatsnivå lyser med sin frånvaro. Vi redogör för centrala begrepp som kan användas för att förstå hur integration kan ta sig uttryck på arbetsplatsnivå.

I kapitel tre redogör vi för hur studien genomförts. Vi redovisar hur urvalet av fallföretag har gått till och hur vi har samlat data om respektive företags integrationsstrategier genom intervjuer med butikschefen, personalansvariga och medarbetare i tre företag inom detaljhandeln. Vi redovisar också hur vi har gått tillväga när vi analyserat materialet och de olika forskningsetiska överväganden som vi har gjort i samband med studiens genomförande. Eftersom frågor om integration kan vara känsliga för företag att diskutera öppet, har vi valt att anonymisera de företag vi studerat. Syftet med fallstudierna är att generera kunskap om hur integration kan gå till i praktiken, snarare än att lyfta fram enskilda företag.

I kapitel fyra presenterar vi studiens resultat i form av en fördjupad beskrivning av i vilken utsträckning och på vilket sätt de tre fallföretagen bidrar till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden. I kapitlet diskuterar vi och jämför fallföretagens integrationsstrategier.

I kapitel fem sammanställer vi studiens resultat och diskuterar dem i förhållande till de mer övergripande frågeställningarna om hur detaljhandeln bidrar till integration av utlandsfödda och i vilken utsträckning och på vilket sätt detaljhandels bidrag till etablering av utlandsfödda på arbetsmarknaden kan stärkas genom arbetsmarknads-politiska åtgärder. Kapitlet avslutas med ett antal mer specifika rekommendationer, riktade till butikschefer och personalchefer som överväger att sätta igång integrations-åtgärder i sin verksamhet.

*Huvudforskningsfrågan som vi har ställt i denna rapport är:  
Hur bidrar detaljhandeln till etablering av utlandsfödda  
på arbetsmarknaden?*

# Integration på samhälls- och organisationsnivå

Trots den ökande andelen utlandsfödda i Sverige och ett ökat fokus på att företag ska bidra till utlandsföddas etablering på arbetsmarknaden, finns det få analyser av hur integration av utlandsfödda går till på företags- och arbetsplatsnivå. Studier av etniska relationer på arbetsplatsnivå är sedan länge ett negligerat område i Sverige (Schierup och Paulsen, 1994). Forskning har framförallt fokuserat på förekomsten av diskriminering i samband med rekryteringsprocesser (Knocke et al., 2003) eller hur företag bedriver mångfaldsarbete på arbetsplatsen (se till exempel Omanović, 2006). Studier av integration från företagets eller arbetsgivarens perspektiv lyser med sin frånvaro.<sup>1</sup> Bristande integration av och karriärutveckling för personer med utländsk bakgrund, betraktas företrädesvis som en följd av företagets eller dominerande gruppers diskriminering i samband med rekryteringsprocesser, se till exempel Knocke et al. (2003) eller den interna arbetsmarknaden (Schierup, et.al., 1994).<sup>2</sup>

I det här kapitlet redogör vi för centrala begrepp som kan användas för att förstå hur integration kan ta sig uttryck på arbetsplatsnivå. Vi inleder med en mer generell diskussion om begreppet integration och vad som skiljer integration från andra närliggande begrepp, till exempel segregering, assimilering och marginalisering, baserat på socialpsykologisk forskning om integrationsproblem i multikulturella samhällen. Dessa studier behandlar däremot inte den organisatoriska nivån, det vill säga hur enskilda individer införlivas eller integreras i en organisation. Men liknande resonemang kan tillämpas på organisatorisk nivå. Det finns en mängd studier av så kallad organisations-socialisation, det vill säga hur individer socialiseras in i organisationer. Men dessa behandlar inte specifikt hur utlandsfödda socialiseras och integreras i organisationer. Vi menar att Van Maanen och Scheins (1977) teori om socialisationsstrategier erbjuder en referensram som kan användas för att begripliggöra hur företag bidrar till integration av utlandsfödda. Kapitlet avslutas med en diskussion om varför företag kan tänkas bidra till integration ur olika perspektiv.

1 En stor del av arbetsmarknadsforskningen identifierar faktorer som påverkar utlandsföddas möjligheter på arbetsmarknaden (se Bevelander, 1999, Knocke, 2000; Dahlstedt och Bevelander, 2010; Eriksson, 2010; Eriksson et al., 2017; Peterson, 2014; Bursell, 2017). Knocke (2000:364) identifierar exempelvis tre huvudfaktorer som negativt påverkar arbetsmarknadens möjligheter för invandrargrupper: 1) konjunkturläget, 2) strukturella och tekniska förändringar, och 3) inflödet av flyktingar som anländer till landet.

2 Enligt Bursell (2017) har diskriminering på arbetsmarknaden stora konsekvenser för personer med utländsk bakgrund. Arbetssökande med arabiska och afrikanska namn måste söka nästan dubbelt så många jobb som arbetssökande med svenska namn och samma kvalifikation, samt att de har nästan dubbelt så hög risk att bli arbetslösa. De tjänar också cirka 20 procent mindre än personer med svenskklängande namn. Även Bevelander (1999) nämner diskriminering som en faktor som kan förklara de minskade arbetsmarknadsmöjligheterna för utlandsfödda. Men han, liksom Knocke (2000), anser att de strukturella förändringarna i den svenska ekonomin, som ökade efterfrågan på specialistkunskaper gynnar de inrikes födda och negativt påverkar utlandsfödda. Vidare är utrikesföddas utbildning (Dahlstedt och Bevelander, 2010), sociala nätverk och normer (Peterson, 2014) samt arbetslivserfarenheter (Eriksson, 2010) ytterligare några faktorer som diskuteras i litteraturen. Informella rekryteringsprocesser står i fokus i Tovatts (2017) studie. Kelly (2017), å andra sidan, undersöker hur utlandsföddas kompetens (inte) tas till vara.

## 2.1 Vad menas med integration?

Integration definieras i nationalencyklopedin som en process som leder till att skilda enheter förenas. Begreppet används ofta med betoning på att utjämna skillnader eller för att beskriva integrationen av segregerade etniska grupper till ett icke integrerat samhälle. Integration skiljer sig från begreppet assimilation, som avser ett sätt att få invandrare och flyktingar att ensidigt anpassa sig i ett nytt land. Integration är ett komplext fenomen som relateras till olika domäner, som exempelvis, boende, hälsa, sociala relationer, språk, kulturell kunskap och utlandsföddas arbetsmarknadsanknytning (Ager och Strang, 2008).

Studier av integration behandlar ofta integration på en övergripande samhällsnivå, det vill säga hur grupper integreras i samhället.<sup>3</sup> I det här sammanhanget betraktas ofta samhället som bestående av olika mer eller mindre homogena kulturer, som kan eller bör integreras till en helhet. Integration kan också betraktas utifrån olika perspektiv. Antingen utifrån den dominerande gruppens perspektiv eller utifrån den icke-dominerande gruppens perspektiv. Integration i samhället skiftar således beroende av vilket perspektiv som anläggs. Men integration kan också betraktas som en process, en form av ömsesidig anpassning av båda grupperna snarare än en ensidig anpassning av den ena gruppen i förhållande till den andra.

Forskning om integration i multikulturella eller pluralistiska samhällen är omfattande och förekommer i princip i alla välfärdsstater. Kanadensiska forskare har av historiska skäl varit särskilt framträdande inom detta område.<sup>4</sup> Den kanadensiske socialpsykologen John W. Berry (1997), betraktar integration utifrån ett kulturteoretiskt perspektiv och menar att i stort sett alla länder betraktas som kulturellt pluralistiska, i meningen att flera olika kulturella och etniska grupper lever tillsammans i ett och samma sociala och politiska system. Förekomsten av olika kulturella och etniska grupper i ett samhälle gör, enligt Berry (1997), att alla kulturella grupper och dess medlemmar, oberoende av om de ”tillhör” den dominerande eller den icke-dominerande gruppen, måste hantera frågan om ackulturation, det vill säga, vad som inom kulturteorin beskrivs som hur grupper av individer med olika kulturell tillhörighet kommer i kontakt med förändringar av sina respektive kulturer. Enligt Berry (1997) kan ackulturationsfrågeställningar delas in i två olika typer. Å ena sidan, frågan om *kulturell reproduktion*, som handlar om i vilken utsträckning kulturella identiteter och karaktärsdrag uppfattas som viktiga och värdefulla att bevara. Å andra sidan, frågan om *kontakt och deltagande*, som handlar om i vilken utsträckning de ska involveras i andra kulturella grupper, eller förbli främst för sig själva.

3 Det finns en rad svenska studier som fokuserar på olika integrationsdomän. Quist (2017) studerar exempelvis hur flyktningmottagandet före och efter etableringsreformen 2010 organiserades på kommunal nivå. Ett annat exempel är Larsson (2017) som identifierar och diskuterar etableringsreformens styrkor och svagheter.

4 Avsaknaden av en gemensam kulturell identitet har gjort att frågan om integration har blivit särskilt viktig i Kanada. Efter flera år av misslyckande med regeringens assimileringspolitik, infördes 1971 en politik som fokuserade på multikulturalism, det vill säga integration snarare än assimilering. För en djupare genomgång av forskning om multikulturalism i Kanada, se Berry, (2013).

Enligt Berry (1997) kan man tala om olika ackulturationsstrategier, beroende av hur man betraktar de olika frågeställningarna utifrån dominerande respektive icke-dominerande gruppers perspektiv. När icke-dominerande grupper inte uppfattar det som viktigt att bevara sin kulturella identitet och söker daglig interaktion med andra grupper kan man tala om *assimilering*. När individer å andra sidan sätter värde på att bevara sin kulturella identitet och samtidigt undvika interaktion med andra grupper kan man tala om en *separationsstrategi*. När det finns få möjligheter eller begränsat intresse att bevara kulturell identitet och begränsat intresse av att etablera relationer med andra (ofta på grund av exkludering eller diskriminering), menar Berry att man kan tala om *marginalisering*. *Integration* innebär däremot att det finns ett intresse av att både bevara sin kulturella identitet och samtidigt interagera med andra grupper. Med denna strategi upprätthålls en grad av kulturell integritet, samtidigt som individen försöker delta som en integrerad del av det övergripande sociala nätverket. En förutsättning för att icke-dominerande grupper ska välja en integrationsstrategi är däremot att det dominerande samhället är öppet och inkluderande och har en orientering mot kulturell mångfald. *Integration förutsätter, enligt Berry (1997) således någon form av ömsesidig anpassning, vilket innebär acceptans hos båda grupperna och rättigheter för alla grupper att leva som kulturellt olika*. Denna strategi kräver att icke-dominerande grupper tillfråskansar sig samhällets grundläggande värderingar och normer, samtidigt som den dominerande gruppen måste vara beredd att anpassa nationella institutioner för att bemöta de olika behov som alla grupper som lever tillsammans har i ett pluralistiskt samhälle (Berry, 1997).

Att betrakta samhällen som bestående av mer eller mindre integrerade kulturer som dessutom förknippas med särskilda grupper kan dock vara problematiskt. Schierup och Ålund (1991) ifrågasätter uppfattningar om olika etniska gruppers eller majoritets-samhällets gemensamma kultur, normer och värderingar. Uppfattningar om (kulturell) homogenitet inom varje etnisk grupp (även om det är väldigt svårt att definiera) betyder implicit att det finns tydliga skillnader mellan olika etniska grupper (eller kulturer) som måste ordnas genom integration. Ett sådant förhållningssätt innebär också att det finns överordnade och underordnade kulturer. Genom att fokusera på kulturella skillnader finns det också en risk att etniskt strukturerad arbetsdelning rättfärdigas (Schierup och Paulson, 1994). En annan kritik mot Berry's resonemang är att det bygger på antagandet att icke-dominerande grupper och dess medlemmar har möjlighet att välja på vilket sätt de ska ackultureras. Det är troligtvis inte alltid så att ackulturation är ett medvetet val, varken på grupp eller på individnivå.<sup>5</sup> Dominerande grupper kan påtvinga olika former

5 Man kan ifrågasätta i vilken utsträckning det är rimligt att tala om en medveten ackulturationsstrategi från den ena eller andra sidan. Det finns mycket som talar för att den segregation som exempelvis förekommer i ett bostadsområde, som domineras av invånare från en särskild kulturell grupp, inte är ett resultat av enskilda individers medvetna ackulturationsstrategier. Segregation kan i många fall betraktas som ett resultat av utestängning av individer från andra bostadsområden. Samtidigt kan segregerade bostadsområden inte alltid betraktas som ett uttryck för en medveten strategi från den dominerande gruppen. Segregation är snarare att betraktas som en oavsedd konsekvens av andra företeelser. Graden av medvetenhet är i många fall begränsad. Begreppet ackulturationsstrategier bör därför snarare betraktas i metaforisk bemärkelse, som om det var en medveten strategi från den ena eller andra sidan. Oavsett om det rör sig om ett medvetet val eller inte blir det tydligt hur sådana strategier kan medvetandegöras och därmed kan också ogynnsamma eller oönskade förhållanden förändras.

av ackulturation, eller begränsa de icke-dominerande gruppernas eller individernas val. Därför är det, som Berry (2011) betonar, viktigt att inkludera ytterligare en aspekt – den dominerande gruppens makt att påverka de ackulturationsstrategier som finns tillgängliga och som används av de icke dominerande grupperna. En annan begränsning är att Berry inte behandlar den organisatoriska nivån, det vill säga hur enskilda individer integreras i ett företag eller en organisation. En individs integration i en organisation är samtidigt en viktig del av integration i samhället. Det är därför viktigt att studera hur sådan integration går till, både från individens och organisationens perspektiv.

## 2.2 Organisationsocialisation

Det finns ett flertal studier av hur företag försöker skapa en enhetlig kultur, som ett sätt att styra verksamheten och skapa effektivitet genom att på olika sätt tillse att organisationens medlemmar delar centrala värderingar (Bergström, 1998; Eriksson, 2000). Det finns också studier med ett mer utpräglat kulturteoretiskt perspektiv, som studerar hur organisationskultur reproduceras genom socialisation, ritualer och förebilder (Alvesson, 1995). I den typen av studier uppmärksammas ofta hur organisationspecifika normer och värderingar kommer till uttryck i rekryteringsprocesser eller traineeprogram (Eriksson, 2000). Studier av organisationskultur uppmärksammar emotionella och expressiva aspekter av organisationer, det vill säga hur medarbetare förhåller sig till symboler, ritualer och ceremonier.

*Studier av organisationskultur uppmärksammar emotionella och expressiva aspekter av organisationer, det vill säga hur medarbetare förhåller sig till symboler, ritualer och ceremonier.*

Det kan också handla om mer dolda processer i organisationer, som medarbetare är mer eller mindre medvetna om. Av central vikt för kulturstudier i organisationer är att frilägga underliggande normer och värderingar som reproduceras i organisationer (Alvesson, 1995). Rekrytering eller introduktionsprogram betraktas till exempel som ett tillfälle där individen internaliserar normer och värderingar, som kan vara mer eller mindre explicita för organisationens medlemmar. Genom initieringsriter eller så kallade passageriter reproduceras organisationens värderingar. Det är genom att genomgå passageriter som nya individer blir en fullvärdig medlem av organisationen (Trice och Beyer, 1984).

En klassiker inom området är John Van Maanens (1975) studie av hur poliser socialiseras in i polisyrket. Studien visade bland annat att polisaspiranternas motivation och engagemang påverkades av hur de socialiserats in av äldre och mer erfarna kollegor. Med denna studie som bakgrund utvecklade sedan Van Maanen tillsammans med psykologen Edgar Schein en teori om organisationsocialisation, det vill säga en teori om hur individer införlivas i och lär sig organisationens centrala värderingar. Van Maanen och Schein (1977) menar att organisationer kan använda sig av olika socialisationstaktiker, som

strukturerar individens upplevelser i övergången från en roll till en annan. Dessa taktiker kan vara medvetet formulerade, till exempel krav på att alla nyanställda ska genomgå samma introduktionsprogram för att kvalificera sig till en fast anställning. De kan också vara ritualer eller processer som utvecklats under en längre tid utan att det är en medveten tanke bakom, till exempel hur nya medarbetare lämnas att på egen hand lista ut hur organisationen fungerar.

Van Maanen och Schein (1977) identifierar *sex dimensioner*, som beskriver hur nyanställdas lärande till en särskild roll kan organiseras. Den första dimensionen handlar om i vilken utsträckning socialisationen sker som en kollektiv process eller om den sker individuellt. Om nyanställda introduceras till det nya jobbet var för sig utan kontakt med varandra finns det större möjligheter för organisationens företrädare att påverka individens värderingar och uppfattningar. Om nyanställda däremot behandlas som en grupp, som arbetar tillsammans, formeras socialisationen på ett annorlunda sätt. Gruppinteraktionen skapar möjlighet för de nyanställda att dela sina erfarenheter av inträdet i organisationen och tillsammans kan de bilda en subgruppering som kan leva kvar under lång tid.

Den andra dimensionen handlar om i vilken utsträckning inträdet i organisationen är formaliserat. I formella socialisationsprocesser är ”nykomlingarna” mer eller mindre segregerade från etablerade medarbetare medan de genomgår moment som utformats särskilt för de nyanställda. Vid informell socialisation görs inte lika tydlig skillnad på nykomlingens särskilda roll. Det görs inte heller samma distinktion mellan nyanställda och andra medarbetare. Nyanställda får prova sig fram och lära sig arbetsuppgifter och tar till sig organisationens normer och värderingar allt eftersom. Graden av formalisering är nära förknippad med huruvida socialisationsprocessen följer förutbestämda sekvenser eller om den är mer slumpmässigt organiserad. Slumpmässig socialisation uppstår, enligt författarna, när de steg som leder till införlivandet i en särskild roll är okänd, tvetydig eller föränderlig. I professionella organisationer är det till exempel vanligt med tydliga sekventiella steg som individen måste genomgå för att kunna etablera sig i rollen som professionell. Men det kan vara oklart i vilken ordning de olika stegen måste tas. Sekventiell socialisation är enligt författarna vanligt i organisationer som har tydliga hierarkier, och bidrar ofta till konformism och anpassning, snarare än förnyelse och omvandling. I mer slumpmässiga socialisationsprocesser exponeras individen för större variation av perspektiv och uppfattningar, vilket i sin tur skapar utrymme för innovation och förnyelse.

Socialisationsprocesser kan också vara mer eller mindre fixerade i tid. Ett introduktionsprogram kan exempelvis ha en förutbestämd tidtabell och när programmet avslutats betraktas den nyanställda vara en fullvärdig medlem i organisationen. Men det kan också vara så att organisationen inte erbjuder några tydliga ledtrådar angående när individen förväntas passera organisatoriska gränser eller uppnå ett visst tillstånd. Van Maanen och Schein (1977) menar att oklara eller varierade socialisationsprocesser tenderar till att vara

mer begränsande och skapa mer konformism. När det finns bestämda tidsgränser öppnas för mer innovation och förändring.

En ytterligare dimension handlar om vad Van Maanen och Schein (1977) kallar socialisationsprocessens *serialitet*. Ett typiskt exempel på en seriell socialisationsprocess är när en erfaren medarbetare handleder nykomlingar som är på väg att uppta en liknande position i organisationen. Författarna menar att den erfarna medarbetaren fungerar som rollmodell för de nyanställda, vilket skapar stabilitet över generationer och bidrar till att reproducera organisationens kultur, normer och värderingar. Men det kan också återskapa mönster som organisationens företrädare inte nödvändigtvis vill bevara. När nyanställda inte följer i erfarna medarbetares fotspår eller när det inte finns några tillgängliga rollmodeller, är socialisationsprocessen mer separerad, vilket kan skapa särskilda svårigheter och osäkerhet för de nyanställda. Ett exempel på en sådan process är, enligt författarna, när en kvinna börjar som chef i en organisation där tidigare chefer enbart varit män. De ”erfarna” ledarna kan ha svårt att sätta sig in i de problem och upplevelser som den nytillkomna kvinnliga chefen har, vilket kan påverka hur den nya chefen införlivas i ledningsgruppen. Vi tänker oss att liknande svårigheter kan uppstå när asylsökande inträder i organisationer där det finns få medarbetare med liknande erfarenheter och bakgrund.

En sista socialisationsstrategi handlar om i vilken utsträckning socialisationsprocessen är utformad för att bekräfta eller förneka den nya organisationsmedlemmens identitet, kunskaper eller förmågor. I bekräftande processer erkänns individen som en resurs till organisationen. Det är som om organisationen säger att vi tycker om dig precis som du är, som Van Maanen och Schein (1977), uttrycker det. Organisationen har inga ambitioner att förändra den nyanställda. Istället vill organisationen dra fördel av och bygga vidare på de kunskaper, förmågor, värderingar och attityder som den nyanställda redan besitter. En förnekande socialisationsprocess bygger på motsatsen, det vill säga att den nyanställda är föremål för förändring, där organisationen förnekar eller försöker avprogrammera individens tidigare kunskaper eller erfarenheter, genom att lämna tidigare vänner, utstå trakasserier från äldre medarbetare eller genomgå långa perioder av ”tråkiga” arbetsuppgifter, ”the dirty work of the trade”, med lägre ersättning, låg status och med lägre kunskapskrav. Den här typen av förnekande socialisationsprocesser förekommer, enligt författarna, i många olika yrkesgrupper och organisationer i samhället, antingen som en omedvetet eller medvetet utformad process, där nyanställda tvingas genomgå en mer eller mindre förnedrande process för att få tillträde i den organisatoriska gemenskapen.

Van Maanen och Scheins begrepp kan således användas för att analysera hur individers inträde i organisationer kan utformas på flera olika sätt. Å ena sidan läggs vikt vid individens anpassning till existerande villkor. Å andra sidan betonas hur organisationen anpassar villkor och lämnar mer utrymme utifrån individens villkor och behov. Beroende av vilken kombination av dimensioner som används får socialisationsprocessen olika typer av konsekvenser, både för den som inträder i organisationen



och för den organisation som den nyanställde inträder i. Van Maanen och Scheins teori om organisations-socialisation har fått stor spridning inom företagsekonomisk och organisations-sociologisk forskning. Det finns däremot få studier som analyserat socialisationsprocessens betydelse för utlandsföddas integration på samhällsnivå.

Genom att analysera hur företag införlivar utlandsfödda i organisationen, till exempel genom rekrytering och introduktionsprogram, kan vi säga något om hur företaget bidrar till integration. Företagens mer eller mindre medvetna socialisationsstrategier kan bidra till integration på samhällsnivå. Beroende av i vilken utsträckning företaget anpassar sina krav och villkor till utlandsföddas särskilda förutsättningar utkristalliseras olika integrationsstrategier.

## 2.3 Varför bidrar företag till integration?

Studier av individers socialisation i samband med inträde i organisationer säger däremot lite om varför ett företag socialiserar eller integrerar individer på ett särskilt sätt. I den mån Van Maanen och Schein (1977) säger något om varför en organisation använder en viss socialisationstaktik handlar det om hur existerande normer och värderingar reproduceras eller i vilken utsträckning socialisationsstrategier bidrar till förändring eller förnyelse. Socialisation är (per definition) mer eller mindre omedvetet förekommande i organisationer.

Att företag använder olika socialisationstaktiker eller sätt att rekrytera och introducera personal kan också vara beroende av utbud och efterfrågan på arbetskraft eller företagets attraktivitet som arbetsgivare. När det råder lågkonjunktur, då det ofta finns gott om arbetssökande att välja mellan kan arbetsgivaren ställa högre krav och välja bort de sökande som inte uppnår kvalifikationskraven. I ett sådant läge läggs mindre vikt vid att införliva och introducera nya medarbetare till organisationen. Vid högkonjunktur kan det vara svårare att få tag på kvalificerad arbetskraft. Arbetsgivare konkurrerar om arbetssökande och lägger mer möda på att introducera och påverka nyanställda så att de stannar kvar i företaget. Beroende av företagets tillväxt och attraktivitet varierar arbetsgivares behov av att anpassa rekryteringsmetoder och arbetsvillkor. Det kan således finnas flera skäl till att företag rekryterar och introducerar personal på olika sätt.



FOTO: FALKUGGLA

Inom studier av mångfald förekommer däremot en diskussion om företagets motiv till att främja mångfaldiga arbetsgrupper. Å ena sidan, betraktas företagets engagemang i mångfaldsarbete som en form av socialt ansvar. Att värna om mångfald bland medarbetare och samhället i allmänhet betraktas som något som en del av företagets moraliska ansvar. Socialt ansvarstagande kan enligt denna litteratur ha olika karaktär. Socialt ansvar kräver engagemang och drivs ofta av eldsjälur. Företag kan också bidra till samhället genom sponsring eller genom välgörenhet (Carrol, 1998), vilket är ett sätt

att engagera sig på distans, utan att det för den skull påverkar den ordinarie verksamheten. Ett annat sätt är att säkerställa att företaget följer lagar och regler, det vill säga att företaget undviker att agera på ett sätt som strider mot normer och värderingar i samhället. Ur detta perspektiv drivs företagen inte enbart av vinstmaximering. De inrättar åtgärder mot bakgrund av företagsledningens moraliska övertygelse eller för att vinna respekt och uppskattning bland sina intressenter, antingen för att åtnjuta andra fördelar eller för att undvika negativa uppfattningar.

Å andra sidan, förekommer studier som erkänner socialt ansvarstagande gentemot medarbetare inklusive mångfald som en del av företagets ansvar, men enbart under förutsättning att det går att räkna hem det (Friedman, 2007). Företag antas drivas av vinstmaximering och alla åtaganden som inte går att härleda till lönsamhet nedprioriteras (Knights och Omanović, 2016). Företagets huvudsakliga ansvar och drivkrafter är att göra affärer och i den mån mångfald kan bidra till affärsverksamheten bör företagen göra det. Ett flertal studier med denna utgångspunkt har försökt visa att satsningar på mångfald lönar sig (till exempel, Kochan, et al., 2003; Shoobridge, 2006). Det har däremot visat sig svårt att fastställa varken något direkt eller indirekt samband mellan mångfaldsarbete och företagets lönsamhet dels på grund av svårigheten att definiera vad mångfaldsarbete är och därmed svårigheten att säkerställa att man mäter samma sak, dels på grund av att studierna ofta försöker fastställa samband mellan företagets utfästelser om mångfald och lönsamhet. Men legitimitetsdrivna frågor, såsom mångfaldsarbete och andra åtaganden som företag utger sig för att skriva under på, motsvaras inte alltid av egentliga åtgärder i praktiken. De är, vad Meyer och Rowan, (1977) kallar, frikopplade. Att ett företag utger sig för att arbeta med mångfald och andra sociala åtaganden är således inte nödvändigtvis samma sak som att det faktiskt gör något eller får några effekter i praktiken.

Vi kan med andra ord urskilja två olika typer av skäl för företag att bidra till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden. Å ena sidan, kan företag drivas av effektivitet och vinstmaximering, vilket innebär att företaget utvecklar de strategier som skapar bäst resultat i förhållande till verksamhetens affärsmässiga förutsättningar och villkor. Å andra sidan, kan företag drivas av en inre moralisk övertygelse eller strävan efter extern legitimitet.



FOTO: FALKUGGLA

# Metod

För att öka vår förståelse för hur företag inom detaljhandeln bidrar till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden har vi genomfört tre fallstudier (se tabell 1). Dessa fall är medvetet valda, inte nödvändigtvis för att kunna göra generaliseringar till hela detaljhandelssektorn, men för att kunna illustrera *olika sätt* som detaljhandelsföretag bidrar till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden.

Tabell 1. Urval av företag.

	Företag A	Företag B	Företag C
Kundupptagningsområde	Lokalt	Nationellt	Regionalt
Kundsammansättning (utländsk bakgrund)	Blandad	Låg	Hög
Antal anställda (FTE/år)	> 120	> 1700	> 50
Andel anställda med utländsk bakgrund	Cirka 40 procent	Cirka 15 procent	Cirka 95 procent

I vårt urval ville vi därför inkludera olika typer av företag, bland annat när det gäller företagens storlek, deras tillväxt och deras medverkan i arbetsmarknadspolitiska åtgärder, som syftar till att erbjuda ett steg in på arbetsmarknaden för utlandsfödda. Vi antog att större företag tenderar att vara mer engagerade i formaliserade program än mindre företag. Vi antog också att växande företag skulle ha mer informella procedurer (till exempel när det gäller rekrytering). Vi kontaktade inledningsvis tio företag inom detaljhandeln. Det slutgiltiga valet av fall styrdes av ytterligare två kriterier. För det första skulle de ha en betydande andel av utlandsfödda medarbetare. För det andra var det viktigt att företagen visade ett intresse för frågeställningen. De tre detaljhandelsföretag som ingår i studien är således exempel på företag som visat intresse för och som på något sätt bidrar till integration av utlandsfödda på arbetsplatsen.

## 3.1 Datainsamling

Eftersom vårt primära syfte var att beskriva och analysera initiativ och åtgärder som syftar till att underlätta eller stödja integration av utlandsfödda inom detaljhandeln, prioriterade vi inledningsvis intervjuer med butikschefen. I den mån det fanns en formaliserad HR-funktion intervjuade vi även HR-chefen, personer med ansvar för rekrytering och/eller särskilda initiativ som syftade till att anställa eller erbjuda praktik till utlandsfödda. Vi intervjuade också representanter för andra relevanta organisationer, såsom skolor, arbetsgivarorganisationer, fackföreningar och kommuner, i de fall de studerade detaljhandelsföretagen var inblandade i samarbeten med dessa organisationer. Dessutom intervjuade vi medarbetare som skulle kunna ge personliga erfarenheter av att praktisera och/eller arbeta i de studerade företagen. Sammantaget genomfördes 28 intervjuer (20 med representanter för våra tre fallstudier: fall A, sex intervjuer; fall B,

tio intervjuer; och fall C fyra intervjuer) och åtta intervjuer med representanter från andra relevanta intressenter. När vi började höra samma historier upprepas om och om igen, slutade vi att intervjua ytterligare personer (se Glaser och Strauss, 1967).

Intervjuerna i de tre fallföretagen genomfördes på ett likartat sätt. Varje intervju inleddes med frågor om företagets historia och övergripande affärsförhållanden. De följande frågorna handlade om företagets övergripande HR-policy och hur denna återspeglades i rekrytering av nya medarbetare. Frågor ställdes också om särskilda initiativ och aktiviteter inriktade på etablering och integration av utlandsfödda. I de fall externa aktörer, såsom kommunen eller arbetsförmedlingen, var inblandade, kontaktade vi också dessa för ytterligare intervjuer.

Alla intervjuer, utom två, spelades in och transkriberades. Intervjuerna varade mellan 20 och 90 minuter. De kortare intervjuerna genomfördes med butiksanställda, medan de längre intervjuerna genomfördes med butikschefen och personalansvariga. I de flesta fall genomfördes en intervju per respondent, men i två fall intervjuades samma respondent två gånger vid olika tillfällen, för att följa upp frågeställningar som inte behandlats under den första intervjun.

Intervjuerna kombinerades med insamling av sekundärdata, bestående av skriftlig och digital dokumentation i form av broschyrer, hemsidor, videofilmer, reklammaterial, och annan dokumentation som behandlar företagets deltagande i integrationsinitiativ och projekt, företagets rekryteringsmetoder och policy, jobbbannonser, samt interna tidningar och statistik.

För att få en fördjupad förståelse av arbetsförhållandena i respektive butik genomfördes arbetsplatsobservationer. Varje butik observerades flera gånger, antingen före eller efter intervjuerna. Observationerna har fungerat som en form av triangulering. De har hjälpt oss att få en bättre förståelse för det som respondenterna talar om under sina intervjuer, till exempel hur arbetet är organiserat, vad arbetsuppgifterna består av och vilka krav som ställs på medarbetarna. Observationerna skapade också möjlighet till kortare samtal och konversationer med butikens medarbetare, till exempel i samband med lunchraster och kortare arbetsuppehåll. Intrycken från observationerna och utsagor från kortare samtal med medarbetare dokumenterades och utgjorde en viktig del av det material som sedan analyserades.

## 3.2 Analys av data

Analysen av det insamlade materialet följde en trestegsprocess. I det första steget transkriberade och kodade vi intervjuerna enligt principerna för grundad teori (Charmaz, 2000). Kodningen utvecklades allt eftersom intervjuerna genomfördes. De första intervjuerna genomfördes i fallstudie A och B. Vid analysen av intervjuerna gjordes en viktig observation. Medan man i företag A beskrev sitt samarbete med kommunen och arbetsförmedlingen och hur man deltog i särskilda program för att hjälpa utlandsfödda att

integreras på arbetsmarknaden, förekom inga liknande beskrivningar i företag B. Snarare tvärtom. Butikschefer och personalansvariga talade mer om de svårigheter som de skulle ha om de hade varit aktivt engagerade i särskilda integrationsprogram för utlandsfödda. Detta betydde däremot inte att de inte anställde utlandsfödda medarbetare. De hade däremot anställt flera utlandsfödda medarbetare, men på ett annat sätt.

I nästa steg genomfördes fler intervjuer och fallstudie C initierades. De transkriberade intervjuerna kodades igen med syfte att identifiera aspekter som kunde förklara varför företagen hade olika sätt att rekrytera och anställa utlandsfödda arbetare. Vi började så småningom se ett mönster där representanter för fallstudierna B och C talade om vikten av att erbjuda god service till kunderna. Deras primära kriterier vid rekrytering av ny personal var inte nödvändigtvis arbetsökandes formella meriter, snarare att ha ”rätt attityd”, vara ”kundorienterad” och ”serviceinriktad”. Detta stod i motsats till fallstudie A, vars representanter snarare betonade företagets strävan att bidra till lokalsamhället och var därför mer benägna att anpassa arbetsvillkoren för den aktuella yrkesgruppen. Även om detta kan ses som en marginell skillnad, kan det också ses som en viktig skillnad som skulle få viktiga konsekvenser i andra delar av organisationen.

Därför ville vi vidare undersöka om engagemanget för utlandsfödda var specifikt för denna butik eller om samhällsengagemang var en del av butikskedjans övergripande policy. För att undersöka detta fortsatte vi vårt fältarbete genom att kontakta en systerbutik till fallstudie A, i en annan kommun med olika kontextuella förhållanden. Medan fallstudie A var belägen i staden med ett stort antal utlandsfödda (cirka 36 procent) och en relativt hög arbetslöshet, var systerbutiken belägen i en välmående kommun med en mycket låg arbetslöshet och en relativt låg andel utlandsfödda (12 procent). Det visade sig att systerbutiken också var involverad i olika sociala projekt och aktiviteter med externa aktörer. Men i detta fall var projekten mer orienterade mot inkludering av andra utsatta grupper i samhället, exempelvis funktionshindrade.

I ett tredje steg fortsatte vi att analysera intervjuer med representanter från fallstudie C, som inte bara var avvikande från fallstudie A eftersom företaget inte var inblandat i formaliserade program, utan även från fallstudie B. Här handlade skillnaden om att företagets primära affärslogik inte bara handlade om att erbjuda god service till sina kunder. Affärslogiken handlade snarare om att tillgodose behoven hos både ”kunder” och ”anställda”, som båda var främst av utländskt ursprung. Mångfald var så att säga en integrerad del av affärsidén.

Vi har således funnit ett mönster där det finns viktiga skillnader i hur företag inom detaljhandeln bidrar till integration av utlandsfödda. Analysen fortsatte genom att återigen analysera intervjuutskriften för att identifiera eventuella överlappningar och motsättningar, samt urskilja vilka konsekvenser de olika strategierna har för de utlandsföddas integration på arbetsmarknaden och verksamheten i allmänhet.

I nästa kapitel presenteras resultatet av analysen och de olika sätt som utlandsfödda integreras i de tre företagen. Det bör noteras att fallen presenteras som om de representerar mer eller mindre tydliga och renodlade integrationsstrategier. Det är viktigt att betona att det förekommer motsägelser och överlappningar i det sätt som företagen beskriver sina aktiviteter. Företagens representanter talade aldrig explicit om integrationsstrategier. Det rör sig snarare om vår sammantagna bedömning och tolkning. Det vi kallar integrationsstrategier ska därför betraktas i mer metaforisk bemärkelse, det vill säga som om företaget har en integrationsstrategi.

Vi har också valt att anonymisera företagens namn och försökt att så gott det går omöjliggöra för läsaren att identifiera vilka företag som studerats. Vi ser det inte som vår uppgift att lyfta fram enskilda företag som goda exempel. De representerar exempel på hur företag i detaljhandeln kan bidra till integration, vilka drivkrafter och förutsättningar som finns på arbetsplatsnivå och vilka konsekvenser det får för företagets verksamhet.

Vi har också valt att anonymisera de respondenter som har öppnat sina dörrar och generöst bidragit med sina erfarenheter. De namn på respondenter som förekommer i citat och resultatredovisning är således fingerade och vi har gjort ansträngningar för att omöjliggöra identifiering av enskilda butikschefen eller medarbetare. Det kan trots allt vara så att läsaren kan urskilja enskilda individer eller vilket företag som studerats.

Vi ber läsaren däremot att värna om företagets och respondenternas integritet och istället fokusera på hur vi kan dra lärdom av fallen för att utveckla förmågan att bidra till utlandsföddas integration, såväl till detaljhandeln som samhället i stort.

*Fokusera på hur vi kan dra lärdom av fallen för att utveckla förmågan att bidra till utlandsföddas integration, såväl till detaljhandeln som samhället i stort.*

# Integrationsstrategier

Analysen av de tre företagen visar att alla bidrar till integration av utlandsfödda, men de gör det på olika sätt. Vi har valt att benämna det som att de använder sig av olika integrationsstrategier. Integrationsstrategier kan vara mer eller mindre medvetna, uttänkta och planerade. Vi lägger inte större vikt vid hur företagens integrationsstrategier har uppkommit. Vi nöjer oss med att konstatera att de skiljer sig åt med avseende på hur de integrerar utlandsfödda, i vilken utsträckning de anpassar arbetsvillkor och kompetenskrav för de som integreras och hur integrationsarbetet hänger ihop med företagets HR-strategi och företagets generella affärsstrategi och kundunderlag. Som tabell 1 visar motsvarar andelen utlandsfödda medarbetare ungefär sammansättningen av företagets kunder. I följande avsnitt redogör vi för och diskuterar de studerade företagens strategier i närmare detalj.

## 4.1 Fallföretag A – som bidrar till att lösa samhällets problem

Fallföretag A ligger i en stad i närheten av Stockholm. Göran, som har varit butikschef sedan butiken startades 2005, beskrev det område där butiken ligger som ett ”övre-medelklass område”, som präglas av migration av svenskfödda 40-talister och inflyttade assyriska och syrianska invandrare som, enligt Göran, har gjort en klassresa.

Butiken har en omsättning på omkring 500 miljoner kronor och sysselsätter cirka 150 personer, varav 35 procent arbetar 25 till 35 timmar i veckan. En relativt stor andel (37 procent) av de anställda är mellan 18 och 25 år gamla. Företaget har också en relativt hög andel anställda med utländsk bakgrund (cirka 40 procent).

Företaget utlyser sällan lediga tillsvidareanställningar. Företaget har relativt stor andel visstidsanställda. Visstidsanställda kallas in för att täcka tillfälliga arbetsanhopningar. Efterfrågan på arbetskraft är också föremål för stark säsongsvariation, till exempel under sommaren och julen då många av de tillsvidareanställda vill åka på semester. Det är också under dessa perioder det finns en efterfrågan på tillfällig arbetskraft. Efter semestern, både i augusti och i januari, förlorar butiken ofta yngre medarbetare som börjar studera. Detta innebär att det finns ett behov och utrymme för ytterligare arbetskraft. Rekrytering sker oftast bland anställda som arbetat tillfälligt under en period och gjort bra ifrån sig. Under 2015 anställdes exempelvis 38 personer till butiken. Ungefär två tredjedelar hade invandrarbakgrund (det vill säga med minst en förälder född utomlands). Av de 38 personer som anställdes under 2015 arbetade fortfarande 20 kvar under 2016, varav 16 hade invandrarbakgrund, fjorton av dem var födda i ett annat land och tolv av dem började som praktikanter.

## Lärlingsprogram

De flesta praktikanterna kom från ett särskilt program som initierats av kommunen. För att öka deltagandet på arbetsmarknaden bland personer som får inkomststöd i den kommun där butiken är belägen, initierade den kommunala arbetsmarknadsenheten 2012 ett projekt som kallas V5. Målgruppen för projektet var 653 arbetslösa män (47 procent) och kvinnor (53 procent). Majoriteten av dem var arabisktalande (70 procent) och hade bott i Sverige i åtta år eller mer. Programmet baserades på en metod som utvecklats i samarbete mellan butiken och den kommunala arbetsmarknadsenheten sedan 2006.

Från kommunens perspektiv var tanken med programmet att engagera aktörer i den offentliga och privata sektorn för att flytta deltagare från målgruppen närmare arbetsmarknaden genom tillfälliga lärlingsplatser och lärlingsutbildningar hos lokala arbetsgivare.

Fyra olika typer av aktörer med olika intressen, kompetens och roller var involverade i projektet:

1. *Kommunen*, som ville att fler människor skulle komma in på arbetsmarknaden istället för att ta emot inkomststöd.
2. *Den lokala offentliga arbetsförmedlingen*, som har till uppgift att underlätta anställning genom olika former av arbetsmarknadspolitiska åtgärder, a-kassa och coaching stöd.
3. *Arbetsgivare*, som är i behov av arbetskraft.
4. *Arbetssökande*, som är intresserade av att komma in på arbetsmarknaden.

Tanken var att skapa en arena för samverkan mellan dessa fyra typer av aktörer. Kommunen skulle identifiera potentiella deltagare och de offentliga arbetsförmedlingarna skulle erbjuda jobbcoacher, som skulle bidra genom att identifiera deltagarnas kompetens och färdigheter och informera dem om olika arbetsmarknadspolitiska program. Arbetsgivare skulle i sin tur, baserat på deras kompetensbehov, erbjuda lärlingsplatser, som skulle fungera som en tillfällig arbetsplats, där de skulle få arbetslivserfarenhet, samtidigt som de deltar i utbildningsprogram, som tillhandahålls av arbetsförmedlingen. Lärlingarna skulle inte vara formellt anställda, men de skulle få inkomststöd från arbetsförmedlingen eller kommunen under lärlingsperioden, under tre till sex månader. Genom att matcha arbetssökande och arbetsgivare till en tillfällig lärlingsutbildning skulle arbetssökande ha en bättre chans att komma in på arbetsmarknaden. I bästa fall kunde arbetsgivaren erbjuda deltagarna fortsatt anställning.

Företaget var ett av flera företag från kommunen som deltog i programmet och sedan 2012 har mer än 500 lärlingar passerat genom butiken. Valet av lärlingar gjordes i samarbete med kommunen och arbetsförmedlingen. Företaget letar efter personer som



tycker det är kul med service, som tycker det är kul att jobba just hos dem. Man måste plocka många varor, och det är ofta väldigt högt tempo, med mycket kundservice genom att möta folk hela tiden. Men kanske till skillnad från en del andra branscher är det en ganska lätt väg in, som första jobb. En av deltagarna beskrev hur hon introducerades till projektet:

*Arbetsförmedlingen har rekommenderat mig till program V5.  
Programmet valde ut mig och fjorton andra personer för praktik.  
Butiken gjorde sedan ett urval bland de femton och tio erbjöds en  
lärlingsplats. (Elif, 160316)*

Syftet med lärlingsprogrammet var att öka deltagarnas arbetslivserfarenhet och kombinera arbetsplatsträning med mer formella utbildningsåtgärder. Tanken var att 80 procent av tiden skulle ägnas åt att arbeta i butiken och 20 procent av tiden skulle ägnas åt formell utbildning. På så sätt integreras praktisk erfarenhet med formell utbildning. När programmet avslutas har de en bättre plattform att stå på när de söker arbete. Majoriteten av lärlingarna fortsätter att arbeta på annat håll eller återgår till arbetslöshet. Men det är flera som erbjuds någon form av fortsatt anställning i butiken.

*Vi plockar ju guldskörden. De som har visat bäst attityd och inställning  
och lär sig snabbast, de anställer ju vi. Om vi har möjlighet. Så det är  
klart att det är ett jättebra sätt att rekrytera. (Butikschef, 151125)*

Lärlingsprogrammet har således blivit en av flera källor till nyrekrytering.

### Samhällsengagemang med flera fördelar

Butikschefen menar att V5-programmet är ett sätt att bidra till samhället, genom att öppna dörren för de unga och utlandsfödda, som annars skulle ha svårt att komma in på arbetsmarknaden. Han hävdar också att politikerna måste förstå att de måste ge arbetsgivare något i gengäld, som en kompensation för deras insatser: ”Vi kan inte göra detta gratis”. Enligt butikschefen vill företagen ha något i gengäld för deras samhällsengagemang, eftersom det: ”trots allt, inte är välgörenhet”.

*För mig som företagare spelar det ingen roll om jag får skatte-  
lättnader, eller om jag får bidrag eller vad jag får. Men jag vet att  
mina kollegor aldrig kommer säga ja, om det inte är billigt, om  
det inte är någon rabatt. Eftersom det är en massa arbete med det.  
Alla betalar ju skatt redan. Det där tycker man politikerna ska sköta,  
eller kommunerna. Om jag ska göra en insats då vill jag ha betalt  
för det. Det är enkelt. (Butikschef, 160316)*

Denna typ av socialt ansvar fungerar däremot inte nödvändigtvis överallt. Det beror på det lokala sammanhanget. I det här fallet har strategin uppkommit i en kommun med en relativt stor andel utlandsfödda. Men det är inte säkert att samma typ av initiativ skulle

kunna uppstå i en kommun med en annan sammansättning. Det sätt på vilket företaget bedriver sitt integrationsarbete är således beroende av de problem och behov som finns i kommunen.

Butikens deltagande i programmet har också affärsmässiga fördelar. Enligt butikschefen finns det inte någon konflikt mellan socialt ansvar och att tjäna pengar. Han menar att: ”Du får så mycket tillbaka när du ger människor en chans – ansvariga anställda och även goda ambassadörer.” Personalchefen finner flera fördelar med att ha en diversifierad arbetsstyrka:

*För vår verksamhet med ett kundunderlag där det är väldigt många nationaliteter är det ju bara fördelar. Oavsett om det är arabiska, som är det största språket i kommunen, eller om det är finska, turkiska... Men vi behöver ju ha av alla nationaliteter. Vi har någon som pratar serbiska, någon som pratar finska. Vi har ju av allt. Och man har ju inte tänkt att det är just därför man anställer dem, utan det har nog varit tillfälligheter.* (Personalchef, 160316)

Butikschefen hävdar också att det geografiska läget bidrar till ett ”mångfaldstänkande”, som i sin tur kopplas ihop med affärsmässigt tänkande.

*Jag skulle ju vara dum i huvudet om jag inte anställer som marknaden ser ut. Jag kan ju inte arabiska. Jag kan ju inte syrianska, men däremot har jag 60–70 medarbetare som kan alla språk som finns. Det är klart att då känner sig även kunderna inkluderade... om jag anställer eller har lärlingar, praktikanter så som marknaden ser ut, så får vi ju fram nya behov av kunderna. Jag lär mig ju vilka artiklar och vilka olika högtider, och jag förstår ju marknaden bättre om jag anställer som marknaden ser ut.* (Butikschef, 151125)

Betydelsen av att kunna tala samma språk som kunderna bekräftas av medarbetarna. En av de arabisktalande medarbetarna beskriver hur hon använder sina språkkunskaper i sitt arbete:

*Här i kommunen är det jättemycket folk som inte kan svenska. Och det är bra att vi jobbar här. De ser att jag har mörkt hår, så de kommer direkt till mig... och frågar: kan du arabiska?... Så jag hjälper dem... Och de kommer till mig och pratar på mitt språk, så jag pratar med dem också. Ibland ringer de från kassan till exempel, om det inte finns någon som kan arabiska.* (Medarbetare, 160316)

Medarbetarnas språkkunskaper erbjuder således en möjlighet att ge god service till kunderna. I förlängningen handlar det om att lyssna till kundens behov och anpassa sortimentet därefter. I den processen är språkkunskaper viktiga.

*Vi kommer försöka göra det här till en butik som är inkluderande i form av att du inte behöver kunna språket. Vi har alltid någon som kan samma språk. Vi tar till oss sortimentsförändringar som vi tror är viktiga, så att vi tillfredsställer våra kunder, eller egentligen jävligt enkelt. Vi vill sälja varor. Jag är här i första hand för att sälja varor... och det är klart att om vi talar samma språk som kunderna så har ju de lättare att uttrycka sina behov. Om jag bara hade blonda, blåögda nere i butiken så skulle vi inte sälja lika bra som idag.*

*(Butikschef, 160316)*

Engagemanget i lärlingsprogrammet är således ett led i en mer långsiktig affärsutveckling och förmåga att respondera till kundernas behov. En annan fördel med att anställa arbetare med olika bakgrunder är, enligt personalchefen, den relation som skapas mellan företaget och de anställda.

*Om du vågar rekrytera en person som har kommit från ett annat land som är i behov av pengar, de blir ju lojala på ett helt annat sätt. Jag vet att vi anställde en kille som har jobbat inom handeln, men inte i ett företag som är styrt av kollektivavtalet. Och han, på riktigt, bugade när han fick sin första semester betald, för han har fattat att han har hamnat i det svenska systemet. Alltså det är en helt annan... en helt annan tacksamhet, vilket skapar lojalitet. Jag kan ju lita på de här gubbarna.*

*(Personalchef, 160316)*

Denna aspekt bekräftas delvis av de anställda, men det är inte bara lojalitet gentemot arbetsgivaren som betyder något. En av de anställda beskriver vad det betyder för henne att få en chans att arbeta som lärling i butiken:

*Jag har en son, så jag vill att han ska vara stolt över sin mamma. Han säger: "Mamma och pappa jobbar, de har ett jobb." Han vet att mamma jobbar på en affär och han vet var den finns.*

*(Medarbetare, 160316)*

Som citatet antyder är det inte bara viktigt för lärlingarna att få en chans att komma in på arbetsmarknaden. Det är också viktigt för deras barn, att de är stolta över sina föräldrar som har fått ett arbete, men det kan också vara en signal till nästa generation som förstår att de också kommer att ha en chans att få ett arbete på den svenska arbetsmarknaden. Denna bredare definition av integration kan också ha betydelse för företaget. Lärlingarna bidrar som ambassadörer, vilket ger butiken ett bra rykte i det lokala samhället.

*De här 400–500 vi har haft, jag är övertygad om att de som bor kvar i vår kommun, de handlar ju här. Och sen pratar de väl om oss. Vi har gjort det möjligt för dem att gå vidare. Även om de får jobb någon annanstans så kommer de vara oss evigt tacksamma. Och det är klart*

*att det går att räkna hem det på det sättet att de pratar väl om oss, och de pratar väl om oss till grannar och andra så det är klart att det skapar försäljning för oss. (Butikschef, 151125)*

Lärlingsprogrammet har således flera fördelar, både för lärlingarna och för butiken. Men att erbjuda lärlingsplatser innebär också att ta ansvar och ställa krav.

### Att ställa krav

Även om butiken inte ställer krav på att lärlingarna ska kunna tala svenska flytande är det viktigt att lärlingarna ska kunna ta del av viss information på svenska, till exempel om regler på arbetsplatsen, lagar och kollektivavtal.

*Självklart, om du är helt blank på svenska kommer det inte att funka. För det är så pass viktig information i vissa delar som man måste förstå. Men resten lär man sig. Alltså man lär sig... jag tänker på, vi har några killar som har kommit som har varit rätt dåliga på svenska. De lär sig genom att kunden ber om en produkt, en produkt som man kanske inte vet hur det låter. Men jag har ju läst det där ordet på hyllkanten så många gånger. Och då har man lärt sig att – men om jag får titta på din inköpslista, och så ser man ju direkt att – nej men det där plockar ju jag varje dag. Ja men jag ska visa dig. Så man lär sig liksom knep. (Personalchef, 160316)*

Efter att ha tagit emot lärlingar under flera år har butiken lärt sig att lärlingarna lär sig allt eftersom. Man behöver således inte betrakta kunskaper i svenska som ett absolut krav.

För butikschefen är det däremot viktigt att följa samhällets bestämmelser. Han nämner som exempel två lokala fotbollsklubbar som ville ha företaget som sin sponsor:

*När jag förrförra året skulle sponsra dessa två fotbollsklubbar, och så har de skatteskulder. Då sa jag rakt upp och ner till dem – jag sponsrar inga klubbar som har skatteskuld. Vi kan inte bygga ett samhälle där man inte pröjsar skatt. Jag betalar jättemycket skatt. Jag gillar att betala skatt. Men det måste ni också göra... Om ni ska få mina pengar, då vill jag att ni först har gjort rätt för er. Och båda hade skatteskulder då. Det var inga stora pengar, men det var viktigt symboliskt för mig att berätta vad jag står för. (Butikschef, 160316)*

Samma tanke gäller i förhållandet till medarbetarna. Att ställa tydliga krav är, enligt butikschefen, ett sätt att visa kärlek:

*Vi måste kunna ställa förväntningar och krav på varandra. Och det har vi lyckats väldigt bra med i den här butiken. Alla är välkomna att både handla och jobba, men då måste man sköta sig enligt de villkor*

*som vi gemensamt har satt upp. Och tydligheten är oerhört viktig... vi förminskar människor genom att inte tro på folk. Och krav är ju kärlek, om jag tror på dig och kräver saker av dig då gillar jag ju dig, då tror ju jag på din förmåga. Men när du slutar tro på någons förmåga, då har du egentligen sagt att du är värdelös. Och då blir det liksom ingen.*

*(Butikschef, 151125)*

Butikens deltagande i kommunens lärlingsprogram innebär således en betydande anpassning för företaget, men det innebär också att företaget ställer krav på de anställda.

*Att ställa tydliga krav är, enligt butikschefen, ett sätt att visa kärlek.*

## Diskussion

Fallföretag A kan ses som ett exempel på ett företag som använder en samhällsorienterad strategi. Enligt butikschefen är det viktigt att kunna bidra till det samhälle där de är verksamma. De är engagerade i särskilda projekt tillsammans med kommunen och det lokala arbetsförmedlingskontoret, där arbetslösa som inte har kunnat hitta ett jobb erbjuds möjlighet att få arbetslivserfarenhet under en begränsad period. Målgruppen för dessa initiativ är oftast utlandsfödda. De har ingen arbetslivserfarenhet i Sverige och de talar inte svenska flytande. Verksamheten initieras av kommunen i tillfälliga projekt och ofta involveras ett begränsat antal personer.

Arbetsgivaren definierar arbetsuppgifterna och vilka krav som ska ställas på lärlingarna. Kommunen identifierar potentiella deltagare och arbetsförmedlingen bidrar med arbetsmarknadsutbildning. Deltagarna erbjuds en tillfällig lärlingsutbildning, bland annat utbildning på arbetsplatsen, blandat med formell utbildning och en möjlighet att anställas om företaget finner dem lämpliga för jobbet. Programmet är inte riktat enbart till utlandsfödda, men de flesta av deltagarna är födda utomlands. Programmet kan således ses som ett sätt för företaget att bidra till integrationen av utlandsfödda på arbetsmarknaden och ett sätt att lösa problemet med utanförskap i samhället, det vill säga ett sätt för butiken att vara socialt ansvarstagande eller vad Carrol (1998) kallar corporate citizenship, som bygger på frivilligt engagemang och ett intresse av att bidra och ge något tillbaka till samhället.

Butikschefen betonar vikten av att kunna hjälpa till och bidra till att lösa problem för människor i samhället, som också är deras kunder. Framför allt betonas vikten av att företaget även ”får något i gengäld”, ”när du ger människor en chans”. Känslan av att ta ansvar sprids till anställda och lärlingar som antingen bli framtida lojala anställda eller goodwillambassadörer för butiken i samhället. Men för de flesta av dem är deltagandet relativt begränsat. Det finns en gräns för hur många lärlingar butiken kan ta varje år och personalchefen kan inte garantera att alla lärlingar kommer att erbjudas fortsatt anställning i butiken. Personalchefen kräver att lärlingar kommer i tid och slutför sina

arbetsuppgifter och därmed erbjuds en möjlighet att få en känsla av vad det innebär att komma in på arbetsmarknaden. Deras specifika formella meriter eller kompetens för det specifika jobbet är inte avgörande. De lär sig på jobbet. I den mån vi kan tala om en socialisationsprocess bygger den på att deltagarna ska förändras (jämför Van Mannen och Schein, 1977). Deltagarna ska tillägna sig färdigheter, lära sig och anpassa sig till de villkor och krav som arbetslivet ställer. Samtidigt är arbetsuppgifterna anpassade efter lärlingarnas förutsättningar. Företaget ställer inte samma krav på lärlingarna som på andra anställda. Att företaget anpassar villkoren till lärlingarna är en förutsättning för att programmet ska fungera. Programmet bygger således på en ömsesidig anpassning av både företaget och den enskilda deltagaren.

Den samhällsorienterade strategin innebär inte bara att ta socialt ansvar på frivillig basis, utöver vad som kan uppfattas som företagets vanliga och normala aktiviteter. Det innebär också att butiken kan presentera deras engagemang i program och åtgärder, som en del av sin marknadsföring till kunderna. Till viss del innebär det att ju mer uppmärksamhet företaget kan få för sina sociala aktiviteter desto bättre. Att vara inblandad i sociala projekt och stödja missgynnade grupper skapar fördelar i förhållande till företagets kunder, eftersom företaget kan visa att man gör något utöver det vanliga. Men att göra detta som en del av företagets ordinarie verksamhet skulle potentiellt minska den möjliga nyttan av engagemanget. Butikschefen menar att arbetsgivare bör erbjudas något i gengäld för deras samhällsengagemang, till exempel genom skattelättnader eller andra former av stöd eller subventioner. Men om alla butiker subventioneras eller stimuleras att agera på samma sätt, skulle butiken förlora möjlighet att differentiera sig i förhållande till andra butiker och dra nytta av ett bättre rykte i samhället och lojalitet från anställda.

Den samhällsorienterade strategin fungerar således enbart om den är begränsad till ett fåtal företag. Dessutom, om sådana aktiviteter görs till en del av den normala verksamheten, finns det en risk att företag som återkommande tar del av samhällsstöd för att stödja utlandsföddas integration till arbetsmarknaden anklagas för att utnyttja och exploatera de arbetslösas missgynnade ställning, vilket skulle ha negativa effekter, inte bara på företagets rykte i det lokala samhället, utan även för butikskedjans varumärke. Så länge som företagets engagemang i sociala program frikopplas (Meyer och Rowan, 1977) från den normala verksamheten i butiken, bidrar det således till att skydda företaget från affärsmässiga risker förknippade med engagemanget.



Frikoppling av integrationsåtgärder kan också stärka butikens rykte i det lokala samhället. Utan tillfälliga projekt som arrangeras vid sidan om den normala verksamheten, skulle det vara svårt att hävda att företaget gör något utöver vad som förväntas. Det påverkar också vilka externa aktörer företaget samarbetar med. Butikschefen förklarade exempelvis att han vägrade att samarbeta med de lokala fotbollslagen eftersom de hade

skatteskulder. Samarbete med lokala myndigheter och offentliga arbetsförmedlingar garanterar däremot relevans och legitimitet. Det verkar vara viktigt att minimera risken att förknippas med sådant som direkt eller indirekt kan ha en inverkan på affärsverksamheten. Extern uppmärksamhet i samband med samhällsengagemang kan, å andra sidan, manifesteras en bild av företaget som bidrar till det lokala samhället, vilket samtidigt påverkar kundernas förväntningar på de anställda. När kunderna anländer är de medvetna om att butiken är involverad i ett projekt som hjälper utlandsfödda att komma in på arbetsmarknaden, vilket innebär att de har en förståelse för att de inte alltid får den service som de kanske hade förväntat sig, samtidigt som de kan visa sin goda vilja genom att vara lojala kunder till butiken.

Att bidra till utlandsföddas inträde på arbetsmarknaden genom lärlingsprogram, kan således betraktas som en form av socialt ansvarstagande. Även om företaget lägger mycket energi och tid på att erbjuda bästa möjliga förutsättningar för lärlingarna, finns det aspekter som tyder på att resultatet av den här typen av aktiviteter är begränsad med avseende på deltagarnas möjlighet att hitta ett ”riktigt” jobb. Men engagemanget hos arbetsgivaren tjäna syftet att differentiera företaget i förhållande till andra liknande företag. Även om företagets engagemang är begränsat, utgör lärlingsprogrammet ändå en första språngbräda, som erbjuder både erfarenhet och kompetens som kan bidra till att deltagarna får en mer hållbar position på arbetsmarknaden i ett senare skede. Om lärlingar, däremot visar sig ha den attityd, kompetens och motivation som krävs av arbetsgivaren, kan de erbjudas fortsatt anställning i butiken om butiken har behov av ytterligare anställda i verksamheten.

## 4.2 Fallföretag B – där kunden står i centrum

Som vi har sett i föregående avsnitt, kan detaljhandelsföretag finna fördelar med att engagera sig i samarbete med externa offentliga aktörer som ett sätt att bidra till att lösa samhällsproblem. Men inte alla detaljhandelsföretag bedriver sådan verksamhet. Det är inte en del av deras strategi. Detta innebär däremot inte att de inte bidrar till utlandsföddas integration. De bidrar till integration på ett annorlunda sätt. Fallföretag B är ett sådant exempel.

### Kärnvärden

Fallföretag B är ett mycket stort varuhus. Butiken har ökat sin försäljning varje år sedan början av 1960-talet och lockar mer än fem miljoner kunder varje år. Affärsidén är att erbjuda ett brett utbud av produkter till rätt pris. Detta inkluderar nästan vad som helst från kläder, mat och elektronik till fritidsprodukter. Enligt företagets ägare, drivs verksamheten genom en uppsättning kärnvärden: smarta fynd, att vara folkligt, förväntansfullt och fascinerande. Kärnvärdena ses som ett sätt att förklara vad företaget erbjuder sina kunder. Personalchefen förklarar vad ”folkligt” betyder:

*Det innebär för oss att det är för vanliga människor, alltså oavsett vad du tjänar, oavsett var du bor och oavsett vad du har för bil eller*

*familjesituation eller vad som helst, så har vi ett utbud för alla. Vi har ju inte valt att ha ett särskilt sortiment för vissa kundsegment till exempel. Utan det är all over... Och det är det som är folkligt, vi representerar hela Sverige, hela Europa. (Personalchef, 151130)*

Företaget vill att kunderna ska ha förväntningar på att göra smarta fynd och att fascineras av butiken och dess filosofi. En viktig del av marknadsföringen är också att förklara varför det är möjligt för butiken att erbjuda produkter med lägre priser. Enligt butikschefen innebär de låga priserna inte att de säljer produkter med lägre kvalitet eller från leverantörer med sämre arbetsvillkor, utan snarare att de arbetar med lägre vinstmarginaler och kostnadseffektiva arbetssätt. Vd:n förklarar affärsmodellen närmare:

*Hos oss kan du hitta det mesta som du behöver... så vi jobbar hårt med att alltid kunna leverera ett väldigt brett och bra utbud... Priset är väldigt centralt. De låga priserna är grunden till vår framgång... Vår filosofi är att alltid ha samma ärliga prissättning, vi smyghöjer inte för att tjäna mer utan har alltid samma låga påslag på varorna... varje dag året om... ("företagets magasin")*

Effektiv logistik och låga kostnader för byggnader beskrivs också som ett sätt att förklara varför företaget kan erbjuda lägre priser, jämfört med konkurrenter som har dyrare byggnader i stadskärnor. På grund av stora volymer har företaget också möjlighet att sätta press på leverantörerna.

## HR-strategi

Företaget har omkring 1 800 anställda varje år. Av dessa är cirka hälften tillsvidareanställda. Den andra hälften har tidsbegränsade anställningar och arbetar i stort sett bara under högsäsong (sommar och jul–nyår). Under lågsäsong minskar antalet anställda väsentligt. Men när man närmar sig sommar och jul ökar antalet tidsbegränsade anställningar. De flesta av dessa säsong- och ferieanställda får däremot inte fortsatt anställning vid företaget, så kallad inlasning.<sup>6</sup> En majoritet av dem (cirka 95 procent) får lämna företaget senast en dag innan de kvalificerar sig till en tillsvidareanställning. Företaget har byggt ett administrativt system med schemaläggning för att noggrant övervaka det exakta antalet dagar som tidsbegränsade anställda har kvar innan de måste bli inlasade. Även om majoriteten av de tillfälligt anställda, varav de flesta är unga och utlandsfödda, inte får en fast anställning efter sin anställning på företaget, får de dock arbetslivserfarenhet och en språngbräda till arbetsmarknaden.

Företagets anställningsstrategi riskerar däremot att leda till minskad motivation bland de visstidsanställda, eftersom de redan i början av sin anställning informeras om att de inte kommer att få tillsvidareanställning:

6 Om en arbetstagare har haft tidsbegränsade anställningar hos samma arbetsgivare totalt två år under en femårsperiod övergår anställningen till en tillsvidareanställning, en procedur som kallas att bli inlasad.



*De (yngre) vill inte jobba extra. De har ett schema kanske på tre, fyra dagar i veckan. De vill bara jobba de här tre dagarna i veckan. De vill inte jobba över om det behövs. Vissa har ju så att de jobbar från sex till ett, sex-timmarspass, och så vill de inte jobba längre än så.*

*(Arbetsledare, 161021)*

Dessutom leder ett sådant system till mycket stor omsättning på personal, vilket kräver extra insatser. När de visstidsanställda har lärt sig arbetsuppgifterna måste de sluta och företaget måste rekrytera och lära upp ny personal. Driftschefen beskriver det så här:

*För det är ju allra jobbigast för enskild individ givetvis... Men sen är det ju rätt jobbigt för företaget i sig med att hela tiden behöva lära upp nytt folk. Och som sen slutar, och så kommer det nya som ska läras upp. Och så går de. Så jag menar den fasta styrkan kan ibland tycka att – ja...*

*(Driftschef, 160217)*

Det faktum att de flesta visstidsanställda måste lämna företaget ses också som förlorad värdefull kompetens:

*Det är jätte, jättemycket folk som har varit fantastiskt duktiga, som vi har släppt härifrån. Folk som vi definitivt borde ha bundit upp till att vara här och jobba, men nu släpper vi dem till någon annan istället.*

*(Arbetsledare, 161021)*

Användningen av tidsbegränsad arbetskraft ställer således extra krav på planering och ständiga behov av att lära upp nyanställda, men samtidigt bidrar det här arbetssättet till integration av unga och utlandsfödda. Enligt personalchefen är ungefär en tredjedel av det totala antalet anställda mellan 18 och 24 år och cirka 15–20 procent av det totala antalet anställda har utländsk bakgrund, vilket innebär att företaget bidrar med arbetslivserfarenhet åt uppemot 135 personer med utländsk bakgrund varje år.

### **Inga undantag**

Företaget gör däremot inga särskilda insatser för att bidra till integration av utlandsfödda. De betraktar snarare rekryteringen av personer med utländsk bakgrund som ett resultat av företagets kärnvärden – ”folklighet” – det vill säga att personalsammansättningen återspeglar kundernas sammansättning.

*Nu har vi ju mer satt i system att så många som söker och så många kunder som vi har, så många anställda har vi. Alltså det är lite på det temat att det inte ska märkas någon skillnad på personalen/kunderna. Alltså det är så vi tänker att man ska känna igen sig. Det är det som liksom blir lite av det folkliga i hela företaget. Vi ser oss som ganska folkliga och då är det, ja det är en del i... vi tittar på hur våra kunder ser ut, så anställer vi.*

*(HR-chef, 151130)*

Företaget gör inte heller några undantag eller anpassningar av varken rekryteringsrutiner eller urvalskriterier för att anställa personer med utländsk bakgrund. Alla sökande behandlas på ett likartat sätt. Den starka säsongsvariationen innebär att företaget rekryterar kontinuerligt under året för att säkerställa en stabil personalsituation under högsäsong. Rekryteringsprocessen börjar normalt med att sökande skickar in en intresseanmälan till företagets digitala rekryteringssystem. Lediga tjänster annonseras på företagets webbplats, men det är också möjligt att skicka en intresseanmälan spontant även om det inte finns några lediga tjänster. Inför sommaren och julruschen blir det oftast ett stort antal ansökningar. Det är många som känner till att företaget sysselsätter ett stort antal människor under dessa perioder. Personalchefen beskriver sina erfarenheter från 2015:

*Inför sommaren hade vi drygt 1 700 som sökte en specifik tidsbegränsad tjänst, och inför hösten hade vi över 1 800 som sökte. Sammantaget i rekryteringsverktyget på hemsidans spontanansökningar, alltså intresseanmälningar på att bara vilja komma hit och jobba, så ligger det, alltså 8 495 ansökningar i år... och (ansökningar kommer från) hela Sverige fullständigt.*  
(Personalchef, 151130)

Enligt en av rekryterarna har antalet intresseanmälningar fördubblats under 2016 (cirka 16 000). Men det är långt ifrån alla som visar intresse som uppfyller kraven.

Det stora antalet ansökningar kräver att rekryteringen och urvalsprocessen följer tydliga och strikta rutiner. HR-avdelningen gör ett första urval bland de många sökande, som sedan intervjuas innan anställningsbeslutet fattas. Vid rekrytering för mycket korta tillfälliga jobb sker valet strax innan anställningen börjar. Det finns ingen tid för djupare intervjuer. Istället genomförs så kallade ”speed-intervjuer” eller gruppintervjuer<sup>7</sup> för att hitta kandidater till olika positioner. Personalchefen beskriver närmare:

*Det handlar ju väldigt mycket om den känslan du får för den personen rätt så snabbt på några minuter. Alltså ett leende, ett härligt bemötande, ett bra handslag. Man kör igång och de börjar prata lite, ja på det sättet. Det känner vi rätt så snabbt om den personen får chansen.*  
(Personalchef, 160216)

Rekryteraren tillägger att det ofta är magkänslan och diskussioner med kollegor som avgör när de har svårt att välja mellan kandidaterna.

7 En gruppintervju tar ungefär 30 minuter. Anledningen till detta är att maximera effektiviteten i rekryteringsprocessen på grund av det stora antalet sökande och det stora antalet personer som anställs. Inför sommaren 2016 hade företaget nästan 1 600 ansökningar, medan inför hösten 2016 var det cirka 1100 ansökningar. Av dessa 2 700 sökande anställdes totalt 800 personer.

## Mångfald i bemanningen och enfaldiga kunder

Många av de sökande har tidigare erfarenhet av att arbeta tillfälligt på företaget. I sådana fall finns det, enligt personalchefen, ingen anledning att göra intervjuer. Istället är det deras tidigare prestationer och erfarenhet av att arbeta på företaget som utgör grunden för beslutet. Enligt personalchefen är det ”viktigt att vilja jobba hos oss, för att kunna hantera det höga tempot... att vara bra på att jobba med händerna, med kroppen... och att vara flexibel när det gäller att jobba tidigt på morgonen eller sent på kvällen, samt kamratskapet”. Det finns dock en annan aspekt som företaget strävar efter när det gäller rekrytering, ”att ha en bra balans i varje avdelning”, som personalchefen förklarar.

*... Är man båda könen, olika etniska bakgrunder, olika åldrar, den avdelningen där det är mest blandning, den funkar absolut bäst...  
Är det bara ungdomar då blir det för mycket lekstuga. Är det bara för många småbarnsföräldrar, då blir de nästan krigiska för alla ska ju vara lediga ungefär samtidigt. Och har du för många tanter... Så kan man då blanda upp de här grupperna då får du in naturliga faddrar i de grupperna... Det blir en jättehärlig dynamik i den gruppen. Och så försöker vi tänka så långt det nu är möjligt då.*

*(Personalchef, 151130)*

Bemanningen handlar således inte bara om att fylla vakanser. Det handlar också om att sätta samman olika grupper av medarbetare, vilket anses bidra till ett gott arbets-klimat. Mångfald i bemanningen är också ett sätt att kunna svara på frågor från kunderna. Medarbetarnas sammansättning ska återspegla kunderna, som personalchefen uttryckte det:

*Vi försöker ju få en blandning på våra medarbetare oavsett om det är inför sommaren eller hösten. Att vi har blandade åldrar, blandade kön, blandade nationaliteter. Alltså vi ska spegla våra kunder... Våra kunder är ju alla nationaliteter, alla kön, hela spektra i samhället. Och det tycker vi är viktigt att vi är till för alla, oavsett vem det är, eller var vi kommer ifrån eller hur gamla vi är eller vad vi nu är. Sen ser vi också att det är en styrka att ha olika åldrar eller kön på avdelningen. Så man inte har en avdelning där det bara är riktigt unga, eller bara äldre som har andra synsätt på livet höll jag på att säga. Eller bara barnfamiljer med småbarn, för då är det en viss kategori, man pratar om samma saker. Men är man olika så kan man ge och ta och utbyta mycket... Ja och man kan hjälpa varandra på olika sätt och vis, och komma med idéer och sen blir det en balans. Gruppen blir på ett helt annat sätt än om man bara är det ena eller det andra.*

*(Personalchef, 160216)*

Ett problem med denna strategi är däremot när kundens värderingar går i konflikt med eller får konsekvenser för personalen och företagets strävan att

personalsammansättningen ska spegla företagets kunder. En arbetsledare berättar exempelvis om en incident där ett butiksbiträde blivit illa bemött av kunder.

*För min medarbetares del så var det väldigt frustrerande för hon hade ju varit här så länge på företaget. Hon kunde ju avdelningen, ja mycket bättre än personerna så. Men det var ju det att de (kunderna) vände ju sig till den andra personen, de vände sig ju inte till henne för att hon var mörkhyad. Och det var ju så väldigt mycket, men jag tror att det har lugnat ner sig. För atmosfären var ju så i vårt svenska samhälle då, att det var mycket de här utlänningarna som kom, nyinkomna och alla flyktingar som kom. Det var ju en väldig attityd här. Och det genomseglar sig på det viset att hon kände sig ju inte väl bemött där.* (Arbetsledare, 161021)

Det är, enligt arbetsledaren, inte ovanligt att kunder, särskilt äldre, vänder sig till personal som de tror har svenskt ursprung, vilket i sin tur kan skapa frustration bland medarbetarna. En annan arbetsledare, som arbetar på en annan avdelning, instämmer med denna bild. Enligt honom gäller det inte bara på det här företaget. Det gäller i samhället i stort:

*Det ser man ju överallt i samhället idag kan man ju säga. Tittar du på äldre människor så ser du nästan aldrig en äldre människa vända sig till en invandrare och fråga någonting. Alltså vi drar ju alla över en kam... Det handlar ju om fördomar och okunskap.* (Arbetsledare, 161021)

Fördomar bland företagets kunder är svårt för både medarbetare och företaget att ta itu med. Det kan vara svårt att ta på, men den som drabbas känner av det:

*Jag skulle nog säga att vi hanterar det väldigt dåligt egentligen, för jag tror inte vi hanterar det alls faktiskt. Utan jag tror att man egentligen bara låter det passera. Tyvärr! För sätter man sig in i den situationen att du går i butiken och aldrig får några frågor på grund av din religion eller hudfärg eller kultur, så är det klart att någonstans så känns det ju.* (Arbetsledare, 161021)

Personalpolitikens inriktning mot att skapa bästa möjliga service till företagets kunder skapar således svårigheter när kunderna agerar på ett sätt som strider mot företagets värderingar. Betydelsen av kundernas förväntningar på de anställda uppmärksammades i föregående fall – fallföretag A – men där förekom inte problemen på samma sätt, kanske för att företaget varit tydliga med att man erbjuder lärlingsplatser till långtidsarbetslösa och på så sätt påverkar kundernas förväntningar.

## Långsiktig bemanning och byråkrati

Till skillnad från fallföretag A engagerar sig fallföretag B inte i några tillfälliga samarbetsprojekt tillsammans med externa aktörer, såsom arbetsförmedlingen eller kommunen. I den mån företaget samarbetar med externa aktörer är det en del av deras normala långsiktiga rekryteringsstrategi. Varje år, till exempel, erbjuder företaget ett antal praktikplatser för studenter från det lokala yrkesgymnasiet. Yrkesutbildningar kräver vanligtvis någon form av praktik, som syftar till att stödja elevernas lärande, vilket betraktas som ett sätt att hitta och prova nya goda medarbetare. Det är också ett sätt att få ungdomar att öppna upp ögonen för detaljhandeln som en potentiell arbetsplats i framtiden.

*Vi upptäckte att skolans värld den var så här snäv, man såg liksom inte möjligheter för dem som kanske inte hade top notch i betygen... Men man får inte underminera för de människorna som är otroligt duktiga på att jobba med annat, tyckte vi... Att det är väldigt viktigt att få in även dem i arbetslivet, de som inte har fullständiga betyg och som inte kan läsa vidare och bli ingenjörer eller vad det nu är för någonting man ska bli då. Utan vi ville öppna upp för att det var otroligt viktigt att visa på att man är värdefull och behövs i samhället, oavsett vad man har med sig liksom... Man får inte liksom negligera att det finns hur mycket jobb som helst där man behöver jobba med sina händer.*

*(Personalchef, 151130)*

Praktikanterna får prova på ett brett spektrum av arbetsuppgifter, som att ta emot varor, uppackning, sätta upp produkter på hyllorna, dekoration, skylttillverkning, återvinning, kassör och kundtjänstverksamhet. De kan också hjälpa till med mer avancerade arbetsuppgifter, såsom inköp och marknadsföring. Det är inte ovanligt att ett antal praktikplatser omvandlas till någon form av anställning vid företaget.

Att erbjuda praktikplatser till gymnasieelever är inte enbart ett sätt att identifiera framtida medarbetare. Det har också en social dimension. Enligt personalchefen är det ett sätt att stödja ungdomar med utlandsfödda föräldrar, som inte alltid har kontakter genom sina föräldrar.

*Väldigt många ungdomar därute har inte egna kontakter alltid, utan det kanske är mamman eller pappan som har det. Men en del kanske inte ens har det, för de kanske inte ens har kommit in i arbetslivet här, eftersom (namn på närliggande ort) har ju ganska länge tagit emot rätt många utrikesfödda om man säger så. Och där är det många utav dem som är första generationens invandrare, som aldrig fick jobb eller som fortfarande går, och de har ju absolut inga kontakter. Och då tyckte vi det var ännu viktigare med de här praktikplatserna.*

*(Personalchef, 160216)*

Men företaget deltar inte i andra former av lärlingsprogram eller samarbetsprojekt. Anledningen till detta är, enligt personalchefen att de redan är upptagna med att hantera praktikanter från gymnasiet och att alla handledare redan är överbelastade med alla nyrekryterade medarbetare som behöver introduceras löpande under året. De menar också att samarbete med offentliga aktörer ofta leder till byråkrati och extra arbete. Personalchefen beskriver svårigheterna och den situation som uppstod när de vid ett tillfälle erbjöd lärlingsplatser till asylsökande.

*Det får finnas lite som gräns för hur mycket man ska involvera sig i, för nu har ju vi också ganska hårt tryck på oss apropå att det är väldigt många nyanlända. Det är många i området häromkring, med några mils radie, där det finns otroligt många som söker asyl, som väntar på det. Och då är det en praktik och arbete som man får hålla ordning på. Och det är väldigt mycket byråkrati kring allt detta. Förstå mig rätt, men det kan ju vara en sådan här tjock bibba papper för att man ska ha in en praktikant som är asylsökande, liksom. Det är helt absurt... Och sen läggs allt ansvaret på oss i alla fall. För om de söker asyl och får avslag då får man inte jobba längre, om du inte har ett arbetstillstånd. Och det ska vi då hålla koll på, fast vi får ju inte beskedet ifrån Migrationsverket utan det får ju vederbörande, som är här och praktiserar eller jobbar. Och får vi inte reda på det av honom eller henne.*

*(Personalchef, 160216)*

Enligt personalchefen uppstod problem när företaget i samverkan med Migrationsverket erbjöd lärlingsplatser till asylsökande. Sedan dess har Migrationsverkets regler förändrats.<sup>8</sup> Trots förändringarna har företaget valt att undvika att engagera sig i liknande program och åtgärder för att stödja asylsökandes inträde på arbetsmarknaden eftersom det ses som både byråkratiskt och problematiskt.

## Diskussion

Som vi har sett, liknar fallföretag B på många sätt fallföretag A. I båda fallen följer företaget en tydlig linje, som är nära förknippad med företagets affärsstrategier, men det finns också viktiga skillnader. Det läggs mer tonvikt på att säkerställa att de anställda lever upp till företagets krav, kärnvärden och företagsfilosofi. Betydelsen av personliga kvalifikationer, personlighetsdrag och sociala färdigheter är baserat på företagets övergripande affärsidé, med andra ord, vad företaget uppfattar som viktigt för att kunna erbjuda sina kunder bra service och ett positivt bemötande. Kunden ställs i centrum för uppmärksamheten. I jämförelse med företag A, som följer en mer samhällsorienterad strategi, är de anställdas kunskaper, färdigheter och värderingar något viktigare. Fallföretag B är mindre intresserat av att göra undantag från de krav som ställs på

-----

<sup>8</sup> Sedan 1 januari 2017 arbetar inte Migrationsverket längre med praktik för asylsökande. Idag är det inte någon myndighet i Sverige som har i uppdrag att arbeta med praktik för asylsökande. Däremot kan personer som har beviljats uppehållstillstånd och bor kvar i flyktingförläggning i avvaktan på kommunplacering få visst stöd av Arbetsförmedlingen om de vill praktisera.

medarbetarna. Om företaget skulle göra undantag för en viss grupp av medarbetare, även om det vore tillfälligtvis eller för en god sak, riskeras möjligheten att upprätthålla samma personalpolitik i förhållande till andra medarbetare.

Strategin är mindre inriktad mot särskilda program och projekt. I den mån företags HR-strategi bidrar till utlandsföddas integration och inträde på arbetsmarknaden, gör den det som en del av deras normala och återkommande aktiviteter. Företaget engagerar sig inte heller i tillfälliga projekt tillsammans med externa aktörer, såsom kommunen eller arbetsförmedlingen. I den mån företaget samarbetar med externa aktörer, gör företaget det på sina egna villkor och under förutsättning att det inte bryter mot eller undergräver företags HR- och affärsstrategi. Fallföretag B hade till exempel ett långsiktigt samarbete tillsammans med lokala utbildningsinstitutioner, men detta var i första hand som en del av företags långsiktiga rekryteringsstrategi. Rekrytering av medarbetare med utländsk bakgrund betraktades som ett sätt att återspegla kundernas sammansättning, vilket i sin tur var ett sätt att förstärka ett av företags kärnvärden – ”folklighet”. Företaget fokuserar således främst på att erbjuda service till sina kunder, inte att lösa problem i samhället.

*Kundorienteringen har stor betydelse för hur företaget bidrar till utlandsföddas integration och etablering på arbetsmarknaden.*

Kundorienteringen har stor betydelse för hur företaget bidrar till utlandsföddas integration och etablering på arbetsmarknaden. För det första, i jämförelse med den samhällsorienterade strategin, är krav, regler och villkor tydligare. Företaget engagerar sig i externa samarbeten endast om det inte ändrar eller undergräver företags etablerade HR-strategi. De erkänner och uppmärksammar integrationsproblemen i samhället, men gör inte några avsteg från sina rekryteringsprocesser och urvalskriterier. Det finns få exempel på undantag från de ordinarie rutinerna. Att erbjuda jobb åt asylsökande uppfattades exempelvis som extra arbete och byråkrati. Integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden är således en del av företags normala sätt att arbeta. Detta innebär, å ena sidan, att företaget ställer krav på individens anpassning till företags villkor, vilket liknar det som Berry (1997) kallar för assimilering. Å andra sidan innebär det att de som får chansen att arbeta på företaget, anställs eftersom de anses lämpliga för de arbetsuppgifter som de ska utföra och att de anses ha de kunskaper och attityder som krävs för att erbjuda kunderna god service. Rekryteringsprocessen är således utformad på ett sådant sätt att den bekräftar de anställdas identitet, kunskaper och förmågor (jämför Van Maanen och Schein, 1977). I förhållande till fallföretag A är individens socialisation till organisationen således utformad på ett annorlunda sätt. Samtidigt är antalet utlandsfödda som etableras på arbetsmarknaden mer beroende av företags rekryteringsbehov och tillväxt, snarare än behoven i samhället.

För det andra är företagets integrationsstrategi mer renodlad och likriktad. Fallföretag B deltar inte i specifika projekt eller aktiviteter och arbetsuppgifterna anpassas inte till de anställdas specifika behov och förutsättningar, som exempelvis enklare arbetsuppgifter i början på grund av bristande kunskaper i svenska eller extra stöd i form av utbildning på arbetsplatsen. Alla medarbetare förväntas kunna utföra arbetsuppgifterna fullt ut och alla erbjuds samma villkor. Utlandsfödda medarbetare erbjuds introduktion, arbetsuppgifter, utbildning och karriärutveckling på samma sätt och i samma utsträckning som övriga anställda. Företaget gör ingen skillnad mellan medarbetare beroende av deras kulturella eller etniska bakgrund. De anställer medarbetare för att de ska vara företagets representanter inför sina kunder. Men det kan också skapa problem när kunderna vill kommunicera med anställda som – de tror har samma bakgrund som de har, vilket medarbetare som inte har denna bakgrund kan uppleva som diskriminerande. Den kundorienterade strategin kommer således med ett dilemma. Medan det samhällsorienterade företaget kan dra fördel av den goodwill de kan få genom att bidra till samhället och där kunderna kan acceptera potentiellt lägre servicenivåer eftersom det kan betraktas som en del av att vara en god samhällsmedborgare, måste det kundorienterade detaljhandelsföretaget vara berett att hantera situationer där kundernas värderingar och beteenden ibland står i konflikt med företagets.

**Sammanfattningsvis:** kundorientering och samhällsorientering bidrar båda till integration. För det kundorienterade företaget är det mer på företagets egna villkor. Integration är en del av företagets ordinarie HR-strategier. I den mån utlandsfödda integreras, är det genom företagets normala rekryteringsprocesser och beroende av företagets tillväxt och anställningsbehov. Ju mer företaget växer, desto fler arbetstillfällen skapas och desto fler utlandsfödda integreras på arbetsmarknaden. Det bör noteras att fallföretag B har vuxit kontinuerligt sedan starten på 1960-talet och den säsongsbetonade försäljningen innebär att ett relativt stort antal personer anställs varje år. En del av dem är utlandsfödda, som därmed får arbetslivserfarenhet och en språngbräda till arbetsmarknaden. I den meningen kanske det kundorienterade fallföretaget bidrar mer än företag som tillämpar en samhällsorienterad strategi. Samhällets problem är däremot inte utgångspunkten för företagets bidrag till integration. Integrationen baseras på företagets affärsidé, dess affärsfilosofi, kärnvärden och HR-strategi, som inriktas mot att tillfredsställa kundernas behov. Genom att skapa ett bra erbjudande till kunderna, kommer det fler kunder och många av dem kommer tillbaka. På så sätt behöver företaget anställa fler personer och många av dem har utländsk bakgrund. I följande avsnitt kommer vi att analysera ett annat fall, som är mer inriktat på de utlandsföddas särskilda behov.

*Genom att skapa ett bra erbjudande till kunderna,  
kommer det fler kunder och många av dem kommer tillbaka.  
På så sätt behöver företaget anställa fler personer och  
många av dem har utländsk bakgrund.*



### 4.3 Fallföretag C – där integration är affärsidén

Det tredje fallet har ett något annorlunda förhållningssätt till integration. Medan det första fallet var inriktat mot samhällets behov och det andra var främst inriktat mot kundernas behov, är strategin i det tredje fallföretaget mer anpassad till att tillfredsställa behov hos både de enskilda arbetstagarna och kunderna.

Butiken, som vi här kallar fallföretag C, öppnades i slutet av 1980-talet i en stad i Västsverige. I början fanns det bara tre anställda, inklusive ägaren. Sedan dess har företaget vuxit och i inledningen av 2017 arbetade mer än 50 personer i butiken. Företaget har ett stormarknadskoncept, vilket innebär att de erbjuder ett brett utbud av produkter från hela världen. Kundunderlaget är främst personer med utländsk bakgrund som bor i Sverige. Företaget har också en egen grossistverksamhet. De flesta av produkterna importeras direkt från producenterna. På detta sätt vill företaget undvika mellanhänder och hålla priserna så låga som möjligt. Företaget säljer också en del av sina produkter till etablerade kedjor, som vill utöka sitt sortiment med produkter från hela världen.

#### Integration som affärsidé

Affärsidén är helt enkelt att människor som bor i Sverige och som kommer från ett annat land ska kunna hitta varor från deras tidigare ”hemländer”. En av ägarna förklarar affärsidén mer i detalj.

*Vi tillhandahåller ett komplement till den svenska dagligvaru-butiken. Allt som du inte hittar i andra butiker hittar du här. Det är ett traditionellt, etniskt eller mångfaldskoncept, som inte finns hos andra.*  
(Butiksägare, 160320)

Butiksägaren framhäver att det är mer än en vanlig livsmedelsbutik. Det är en butik med ett uppdrag, en mission. Tanken från början var att visa att Sverige är ett mångkulturellt samhälle genom att erbjuda mat från hela världen, men det har blivit något mer – företaget vill också bidra till integration.

*Vi vill vara en slags mötesplats... butiken som ska spegla dagens samhälle. Så det här är en spegel av dagens samhälle som jag ibland kallar mångfalds-matbord... där alla kan sitta och äta och... hitta sin bit mat... äta sitt önskade mål. Det är ett sätt att umgås med varandra, lösa problem och komma närmare, och integreras i varandra. Så detta är att integreras!*  
(Butiksägare, 160320)

Majoriteten av både kunder och anställda är, med vissa undantag, utlandsfödda eller har utländsk bakgrund. Ägarna planerar däremot att bredda kundbasen till att även omfatta kunder födda i Sverige och på så sätt bättre spegla det svenska samhället. Det finns också planer på att bygga en ny butik i ett annat område.

*I vår framtida butik ska kunderna hitta både traditionell svensk mat och utländsk mat. Så du behöver inte gå till exempel till Ica, utan du går till den här gemensamma butiken som är till hela samhället. Alla kan gå in och hitta sina varor. Min dröm är att den här gemensamma framtida butiken ska vara för alla som bor här, under ett och samma tak. Så ser jag på framtiden.* (Butiksägare, 160320)

Att anställa medarbetare med utländsk bakgrund är en del av konceptet. Mångfald bland de anställda är en del av affärsidén, i meningen att utlandsfödda medarbetare kan interagera med kunder och har en förståelse för produkterna.

*Det är samma som våra varor. Var kommer våra varor ifrån? Världens alla hörn! Var kommer vår personal ifrån? Världens alla hörn! Eftersom många av våra kunder är från hemlandet, kan det vara trevligt också att kunna prata med honom/henne på sitt eget språk. Om, till exempel, du ska fråga mig vad ajvar innehåller kanske jag inte kan svara på det, för jag är arabisktalande och från Mellanöstern. Vi använder inte ajvar. Men om du säger till en bosnier – var finns det ajvar, han kan förklara för dig vad du använder den till.* (Administrativ chef, 160907)

Genom att anställa medarbetare med utländsk bakgrund, bidrar företaget också till integration. Ägaren talar uttryckligen om problemen för invandrare att hitta ett jobb i Sverige. Han vill bidra aktivt till att minska risken för utslagning och beroendet av socialbidrag och därmed bidra till ekonomisk integration och till samhällets välfärd.

*Det är vår uppgift att bygga broar. Vår stora uppgift nu är att bygga broar mellan alla de här individerna och Sverige. Vi bor i Sverige, Sverige tog hand om oss och det är dags att vi ger tillbaka... Den här butiken, den håller igång 50 familjer som nu betalar skatt. Annars hade de suttit och fått socialbidrag istället. Det är en skillnad...* (Administrativ chef, 160907).

Precis som fallföretag A erbjuder fallföretag C ett antal praktikplatser, men här rör det sig om gymnasieelever. Det är främst elever med invandrarbakgrund som väljer att söka praktik. Företaget har också ett samarbete med Arbetsförmedlingen. Enligt den administrativa chefen har cirka 15 personer (sedan 2005) fått en tidsbegränsad anställning som ett resultat av detta samarbete. Det är företaget som betalar lön, men Arbetsförmedlingen ger ett lönebidrag (cirka 60 procent) till företaget. Samarbetet har inneburit att fem personer har erbjudits permanent anställning.

### **Samarbete med Migrationsverket**

Företaget har under flera år haft ett samarbete med Migrationsverket gällande praktikplatser för asylsökande. Samarbetet formaliseras i form av ett tecknat avtal

med Migrationsverket. I avtalet framgår vilka villkor som gäller för praktikanten, till exempel att praktikanten ska vara försäkrad under praktikperioden, som får pågå längst i sammanlagt sex månader på samma arbetsplats. Till skillnad från praktikanterna från Arbetsförmedlingen får asylsökande ingen ersättning från arbetsplatsen under sin praktik.

En av våra respondenter hade fått en praktikplats genom ett sådant samarbete med Migrationsverket när hen var asylsökande (2005). Att ha en praktikplats i väntan på besked om uppehållstillstånd från Migrationsverket uppfattades som positivt:

*När jag var praktikant här kunde jag kommunicera med folk, bygga kontakter... och göra något, istället för att bara sitta och vänta på Migrationsverkets beslut om uppehållstillstånd på flyktningförläggningen.* (Administrativ chef, 160907)

Eftersom flertalet anställda har utländsk bakgrund och har egen erfarenhet av vad det innebär att invänta uppehållstillstånd, har de en förståelse för vad praktikanterna genomgår, vilka behov de har och vilka problem de står inför. De erfarna medarbetarna kan därför fungera som rollmodeller och mentorer för de nya medarbetarna.

### Att kunna andra språk än svenska är viktigt

I jämförelse med de samhällsorienterade och kundorienterade fallföretagen, är arbetsuppgifterna och kompetenskraven hos fallföretag C mycket lika. I alla butiker läggs tonvikt på service, att ha rätt attityd, engagemang och språkkunskaper för att kunna interagera med kunderna. Men i fall C läggs mer betoning på intressen och behov hos den enskilde medarbetaren.

*(Det är viktigt) att de visar intresse för jobbet och vill jobba, de har entusiasm och att de vill engagera sig mer och prestera mer. De som gillar att jobba här dom anställer vi. (Och de som har)... kunskap om yrket, affärs, serviceyrket... kan svenska och gärna har viss erfarenhet. Och om de kan... andra språk så är det ett plus.* (Butiksägare, 160320)

Att tala ett annat språk än svenska är nästan en förutsättning för att jobba på företaget. Om de också talar svenska och kanske även andra språk, är det en fördel, men inte en nödvändighet. Till skillnad från fallföretag A och B kan vissa av företagets anställda ingen svenska. Detta ses dock inte som ett problem, så länge de bidrar med en annan typ av kompetens:

*Jag har en anställd som jobbar i mejeriet, han kan inte läsa och skriva. Men han är bäst att beställa. Han vet exakt vad som saknas. Han har färgkoder, röd, gul, blå etcetera, han kan inte läsa och inte*

*skriva, men det blir problem när han är sjuk. Han kan det i huvudet.  
(Administrativ chef, 160825)*

Till skillnad från fallföretaag B har de flesta av de anställda på företaget en fast anställning. Omkring tio medarbetare är deltidsanställda, medan endast ett fåtal är timanställda. Det är med andra ord färre personer som kommer och går periodvis. För att arbetet inte ska vara monotont roterar därför ibland personalen på olika arbetsuppgifter inom företaget. Enligt den administrativa chefen är det därför viktigt att anställda visar vilja att lära sig och tänka på ett annat sätt, samtidigt som de är flexibla:

*Jag brukar säga så här: – Hellre en förståndig människa som jag kan lära, än en fullärd person som bara kan jobba på ett sätt och inte går att lära... Man får inte tänka att: – Det där är smutsigt jobb eller dåligt jobb eller... Jobb är jobb! Spelar ingen roll! Allt jobb måste göras! Om jag ska ha en som bara sopar, en som bara är i kassan, en som bara säljer... Man måste göra flera saker. Och gärna de mesta sakerna, man får inte ens tänka – nej det där är någon annans jobb, utan här jobbar vi mer som en familj... (Därför) är flexibilitet enormt viktig. Och att du gör ett bra jobb. Du ska inte komma hit och räkna åtta timmars arbetsdag. Gör du det du ska göra så får du vara kvar bara sex timmar. Gör du inte det du ska göra, kanske du får vara kvar elva timmar. Så man ska inte hit och räkna timmar utan man ska göra sitt arbete ordentligt.  
(Administrativ chef, 160825)*

Arbetsrotationen innebär att de anställda får en bred arbetslivserfarenhet. De får prova på alla arbetsuppgifter, samtidigt som de blir en del av en gemenskap.

### **Anpassning till individen**

Ägaren understryker att alla är välkomna till butiken, inte bara människor med olika etnisk bakgrund, men även äldre och ungdomar, men det finns också utrymme att anpassa arbetsuppgifterna efter den enskilda individens förutsättningar:

*Alla ska kunna få möjlighet att jobba. Vi kan inte säga att bara på grund av att de är över 30 ska de inte komma hit till oss. De som är lite äldre och vill och har orken kvar, varför ska de inte kunna jobba, få möjligheten till anställning?... Beroende på våra behov kan vi ha (flera) yngre personer... i lager de som är unga och starka, medan äldre personer kan till exempel... sitta i kassan eller kanske sälja delikatesser.  
(Butiksägare, 160320)*

Anpassningen till individens förutsättningar återspeglas även i rekryteringen av nya medarbetare.

Rekryteringen följer, vanligtvis inte några formella processer och företaget lägger inte stor vikt vid den arbetsökandes formella meriter. Företaget anställer personer som har behov av att jobba. Företaget hjälper till, som om de var en del av samma familj, som butiksägaren uttryckte det:

*De är en del av min familj, och man måste ta hand om varandra.  
Är det någon som har lite problem så får man hjälpas åt. Det är  
samma sak. Hjälpas åt i jobbet och utanför jobbet. Och vi har skapat  
det så, så vi rekryterar.* (Butiksägare, 160320)

Ett exempel är hur företaget anställde en man som tidigare hade en egen butik i en närliggande förort. Men det gick inte bra för den butiken.

*Vi sa till honom: – ”kom och jobba med oss”. Han jobbade ett tag.  
Vi kände (sedan) att han har blivit lite gammal. Det är dags att lära  
upp en ny. Då kom hans son in i bilden. Så hans son jobbar här nu.  
Och efter ett tag tänkte vi: – Vad ska vi göra? Det fattas lite folk  
häruppe. Hans fru hade ingenting att göra. Hon satt hemma, så nu  
jobbar hon i kassan. Det är väldigt sällan du ser att vi rekryterar  
utifrån. Utan det är någon kompis, kompis. Någons kusins vän,  
någon som...* (Administrativ chef, 160825).

Företagets integrationsstrategi handlar således om att hjälpa och ta hand om de anställda. De finner plats för dem som behöver jobb.

## Diskussion

I motsats till den samhällsorienterade och kundorienterade strategin är det svårare att identifiera en enskild strategi eller åtgärd hos fallföretag C som bidrar till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden. Som vi har sett i denna fallstudie är integration en del av affärsidén. Affärsidén bygger på att tillfredsställa behov, vare sig det handlar om kundernas behov av varor eller anställdas behov av arbete. Företaget försöker erbjuda största möjliga utbud. Oberoende av var de kommer ifrån ska kunderna kunna hitta sina favoritprodukter i butiken. Samtidigt betonar inte företaget vikten av medarbetarnas kompetenser eller formella kvalifikationer. Deras etniska bakgrund, språkkunskaper och förståelse för kundernas behov är viktigare.<sup>9</sup> Ett exempel är hur kunskaper i andra språk än svenska är nästan en självklar nödvändighet för att jobba i butiken, samtidigt ses det som en fördel om medarbetarna talar svenska, men inte alls en nödvändighet. Framförallt ges företräde för individuella behov. Företaget sysselsätter personer som har ett behov av att arbeta och är villiga att arbeta. De anställer inte nödvändigtvis de som har särskilda kunskaper eller formella kvalifikationer för de aktuella arbetsuppgifterna. Företaget försöker uttryckligen hjälpa människor som har problem med att hitta ett jobb.

<sup>9</sup> Det bör noteras att alla anställda vid företaget inte har samma etniska bakgrund. De anställda har bakgrund från flera olika nationaliteter. De har också som ambition att anställa fler personer som är födda i Sverige.

Denna strategi har flera möjliga konsekvenser. För det första skapar det en möjlighet att tillgodose kundernas behov. Eftersom de flesta anställda har utländsk bakgrund ses de som en resurs i förhållande till kunder som inte alltid talar svenska eller åtminstone har svårt att uttrycka sina behov på svenska. För det andra, skapar det en typ av lojalitet och engagemang bland medarbetarna. Medarbetarna upplever att de får hjälp och stöd. Den viktigaste effekten är således att företagets sätt att rekrytera skapar en personlig och ibland familjär relation mellan arbetsgivare och medarbetare. Det är ofta den personliga relationen som ligger till grund för att personer blir anställda. I den samhällsorienterade och den kundorienterade strategin finns det mindre utrymme för personligt engagemang, personlig hänsyn och ansvarstagande. I det samhällsorienterade företaget är det mer fokus på samverkan med offentliga myndigheter. Lärlingar väljs ut genom en formaliserad process, där kommunen och arbetsförmedlingen identifierar de deltagare som skulle vinna mest på att få en lärlingsplats. I den kundorienterade strategin bygger urvalsprocessen mer på vad företaget identifierar som viktigast för att göra jobbet i förhållande till kundernas behov.

Avsaknaden av krav på formella kvalifikationer innebär däremot inte att vem som helst skulle kunna erbjudas ett jobb. Den personliga relationen och betydelsen av individens behov innebär att det skapas ett nära band mellan företaget och de anställda, ett band som ofta utgår från en gemensam förståelse för vad det innebär att etablera sig i det svenska samhället. De anställda får hjälp att lösa sina problem, som ibland kan vara personliga och utöver det som annars kan uppfattas som en del av arbetet. Samtidigt bidrar de till företaget genom att tillfredsställa kundernas behov, och att vara tillgängliga när det behövs. Det finns alltså ett ömsesidigt behovstillfredsställande både i relation till kunder och till anställda. Företaget värnar och värdesätter mångfald och skapar därmed en hemvist för både medarbetare och kunder, på ett sätt som liknar det som Berry (1997) menar är typiskt för grupper som använder sig av en separationsstrategi.

*Det finns alltså ett ömsesidigt behovstillfredsställande både i relation till kunder och till anställda.*

Men företagets strategi skiljer sig också från separationsstrategin. Betoningen på mångfald och pluralism, både vad gäller medarbetare och sortiment, avser inte någon enskild etnisk grupp utan alla grupper som är på väg in i det svenska samhället. Dessutom är butiken inte helt avskärmd från det övriga samhället. I fallföretag C betonas inte formella meriter och formaliserade processer på samma sätt som de övriga fallen. Det betyder däremot inte att de bryter mot regelverk och bestämmelser, snarare att rekryteringen av personal inte följer samma meritokratiska principer som ofta återfinns på andra företag. Det är mer informellt och personligt (jämför Van Maanen och Schein, 1977). Att ta personliga hänsyn betraktas inte som ett problem. Det är snarare en förutsättning för att affärsidén ska fungera.

# Slutsatser och rekommendationer

Studiens övergripande syfte var att bidra med ökad kunskap och förståelse för detaljhandelns roll som etableringsbransch för utlandsfödda på den svenska arbetsmarknaden. Vårt huvudfokus var att beskriva och analysera initiativ och åtgärder som syftar till att underlätta eller stödja etablering av utlandsfödda i tre företag inom detaljhandeln. Huvudforskningsfrågan som vi har ställt i denna rapport är: *Hur bidrar detaljhandeln till etablering av utlandsfödda på arbetsmarknaden?*

Flyktingkrisen och den ökande arbetslösheten bland utlandsfödda har följts av diskussioner om hur företag ska kunna bidra till integration på arbetsmarknaden. Å ena sidan diskuteras hur man på olika sätt ska stimulera arbetsgivarnas efterfrågan på arbetskraft, till exempel genom att sänka ingångslöner, erbjuda subventioner för arbetsgivare som erbjuder praktikplatser eller genom att stimulera arbetsgivare att försöka skapa enkla jobb. Å andra sidan diskuteras betydelsen av satsningar på utbildning, kompetensutveckling och validering, för att på så sätt stärka utbudet av arbetskraft så att den uppnår de krav som arbetsgivare ställer (se till exempel Eriksson et al., 2017). I den allmänna politiska debatten förekommer också förslag om inrättande av särskilda tillfälliga anställningskontrakt med lägre lön för att på så sätt underlätta för arbetsgivare att anställda personer som inte fullt ut uppnår kvalifikationskraven.

Att involvera företag i arbetsmarknadspolitiska överväganden är inte på något sätt en självklarhet. Som diskuterats i kapitel två är det en fråga om under vilka förutsättningar och villkor integration för utlandsfödda i samhället ska gå till. Den centrala skiljelinjen förefaller ligga mellan två olika perspektiv på integration. Å ena sidan, att företagen ska stimuleras att anpassa sina arbetsvillkor till de utlandsföddas förutsättningar? Å andra sidan att de utlandsfödda ska anpassas till de villkor som företagen ställer? Hur kan denna studie belysa dessa motsättningar?

Vår studie tog som utgångspunkt att detaljhandeln i förhållande till andra branscher kan betraktas som särskilt lämplig som instegsbransch för utlandsfödd arbetskraft. Branschen karaktäriseras av relativt hög personalintensitet och relativt låga kunskapskrav. Detaljhandeln har i andra sammanhang kommit att uppfattas som en genomgångssektor – ”stepping stone” – där anställda enbart arbetar tillfälligt men strävar efter karriär inom andra sektorer. Det finns således goda skäl till att detaljhandeln skulle kunna fylla en viktig funktion genom att erbjuda sysselsättning för särskilt utsatta grupper i samhället.

Men det finns också anledning att ställa sig skeptisk till om detaljhandeln verkligen bidrar i särskilt stor utsträckning till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden. Som Daunfeldt och Westerberg (2016) visar, anställer inte företag inom detaljhandeln

utlandsfödda i större utsträckning än andra branscher. Det förefaller därför inte rimligt att förvänta sig att detaljhandeln på kort sikt skulle kunna absorbera stora delar av den arbetslöshet bland utlandsfödda som kommer att få uppehållstillstånd i Sverige. Därmed inte sagt att detaljhandeln inte kan bli bättre på att bidra till integration av utlandsfödda. Att involvera företag i arbetsmarknadspolitiska överväganden får dock betydelse för hur integrationsarbetet kan bedrivas. Utmaningen för de som utformar arbetsmarknadspolitiken är snarare att anpassa de initiativ och åtgärder till företagens olika förutsättningar och sätt att bedriva affärer i olika branscher. Då kan eventuellt möjligheten att påverka arbetsgivare att bidra till integration delvis öka. Men det handlar också om att utforma arbetsmarknadspolitiken på ett sådant sätt att de inte påverkar företagen negativt. Det blir då intressant att undersöka hur integration av utlandsfödda går till på arbetsplatsnivå och på så sätt identifiera vilka konsekvenser åtgärder för att stimulera företag att engagera sig i integrationsåtgärder får ur företagens perspektiv.

## 5.1 Integrationsstrategier

Våra studier av företag inom detaljhandeln visar att företagen skiljer sig åt med avseende på i vilken utsträckning de anpassar arbetsvillkor och kompetenskrav för de som integreras. Medan fallföretag A deltar i tillfälliga projekt tillsammans med kommun och arbetsförmedling och anpassar arbetsvillkor för de utlandsfödda, avstår fallföretag B från att anpassa rekryteringsprocessen och anställningsvillkoren till den aktuella gruppen. Fallföretag C, däremot, anpassar och, till och med, skapar arbetstillfällen i förhållande till enskilda individers personliga behov och förutsättningar.

Ur den enskilda individens perspektiv skiljer sig också förutsättningarna åt betydligt. Vid fallföretag B görs inga undantag gällande deras ordinarie personalpolitik. Alla anställda förväntas kunna utföra sina arbetsuppgifter efter en viss upplärningstid. Arbetsuppgifterna anpassas inte efter enskilda individers specifika behov. På så sätt kan man säga att alla anställda behandlas lika. Vid fallföretag A erbjuds särskilda lärlingsplatser, där arbetsuppgifterna är anpassade efter vad lärlingarna kan förväntas klara av, givet deras språkkunskaper och tidigare erfarenheter. Förväntningarna är lägre ställda, samtidigt som lärlingarna förväntas lära sig mer efter hand. Där finns en tydlig skillnad mellan de ordinarie medarbetarna och lärlingarna. Vid fallföretag C behandlas också alla anställda lika. Alla medarbetare förväntas rotera på alla arbetsuppgifter för att undvika ensidighet, men det finns goda möjligheter att anpassa arbetsuppgifterna efter de anställdas personliga förutsättningar.

Integrationsarbetets målsättningar<sup>10</sup> och utfall skiljer sig också åt mellan de olika detaljhandelsföretagen. Vid fallföretag A är målsättningen att erbjuda deltagarna arbetslivserfarenhet, som kan utgöra ett första steg till ett arbete, antingen inom företaget eller på något annat företag. Praktikplatserna innebär anpassning från både individen och

10 Det bör noteras att dessa målsättningar inte alltid är fullt ut explicita, utan snarare en del av vår tolkning av de strategier företagen tillämpar.



företagets perspektiv. För dem som får anställning vid fallföretag B är förutsättningarna något annorlunda. Företaget anpassar inte anställningsvillkoren i förhållande till någon grupp. De anställs mot bakgrund av att de har egenskaper och förmågor som företaget värdesätter, men också att de, efter en kort introduktion, relativt självständigt kan klara av sina arbetsuppgifter. Fallföretag B:s integrationsstrategi kan således betraktas som en form av assimilering, där företaget upprätthåller likartade krav för alla medarbetare. Möjligheterna för dessa medarbetare att få anställning vid en annan arbetsplats torde vara relativt goda. Dessutom, även om inträdet i företaget är via säsongsanställning finns det möjlighet att återkomma nästa säsong. Vid fallföretag C är strategin mer orienterad till de utlandsföddas villkor och behov. Det finns större utrymme för medarbetare att bevara sin kulturella identitet och bakgrund, samtidigt som arbetet innebär begränsad interaktion med icke utlandsfödda. Företagets strategi kan således betraktas som en form av separationsstrategi. Integration är en del av företagets affärsidé, men det innebär samtidigt uppbyggandet av en parallell gemenskap, där de utlandsfödda erbjuds en plattform för att successivt integreras i det svenska samhället. De studerade företagen bidrar således alla till integration av utlandsfödda, men de gör det på olika sätt.

Tabell 2. Fallföretagens integrationsstrategier.

	Samhällsorientering	Kundorientering	Individorientering
Fallföretag	A	B	C
Målsättning	Bidra till att lösa samhällets problem	Erbjuda kunderna god service	Integration en del av affärsidén
Anpassning	Ömsesidig	Begränsad	Anpassning till individens behov
Integrationsstrategi	Integration	Assimilering	Separation

Företagen använder sig av olika integrationsstrategier, som har nära koppling till företagens affärsförutsättningar. De studerade företagen verkar under relativt olika affärsmässiga förutsättningar. Gemensamt för de tre fallen är att personalsammansättningen till viss del är anpassad efter kundernas sammansättning. Fallföretag C riktar sig framförallt till kunder med utländsk bakgrund, vilket avspeglar sig i sammansättningen av de anställda. På samma sätt är fallföretag A verksam i en kommun med relativt hög andel utlandsfödda, samtidigt som andelen anställda med utländsk bakgrund ökar. Att anställa och hjälpa utlandsfödda betraktas som en förutsättning för att kunna bedriva verksamheten på sikt. Det företag som har lägst andel kunder med utländsk bakgrund är fallföretag B, men verksamhetens storlek och behov av att anställa personal under högsäsong innebär att företaget bidrar i större utsträckning (antalsmässigt) till att erbjuda utlandsfödda arbetslivserfarenhet.

Ett resultat av studien är således att det inte nödvändigtvis finns ett bästa sätt för detaljhandelsföretag att bidra till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden. Det handlar snarare om att ha en genomtänkt strategi och att strategin ligger i linje med företagets affärsstrategi. På så sätt skapas förutsättningar för integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden. För vissa företag kan integrationsstrategin innebära

att företaget inrättar särskilda åtgärder för att bidra till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden, till exempel genom att skapa tillfälliga lärlingsplatser i samverkan med kommunen eller arbetsförmedlingen. För andra företag bygger integrationsstrategin mer eller mindre på att erbjuda sysselsättning till utlandsfödda, som i fallföretag C. Ytterligare andra företag anpassar inte sin HR-strategi på något sätt för att bidra till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden. Det är däremot viktigt att poängtera att en sådan strategi ändå kan leda till och bidra till integration av utlandsfödda. Företag som växer anställer också många personer. Det finns således olika sätt för företag att bidra till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden.

## 5.2 Hur kan detaljhandelsföretagens bidrag till etablering av utlandsfödda stärkas?

Studiens resultat föranleder ett antal rekommendationer för detaljhandelsföretag som överväger att bidra till integration till utlandsfödda på arbetsmarknaden. Ett första steg är att tänka igenom företagets övergripande affärsförutsättningar. Genom att förstå företagets affärsmässiga villkor skapas möjlighet att utforma strategier som bidrar till att stärka företagets konkurrenskraft och relatera dem till butikschefernas utmaningar. Det kan handla om att analysera hur övergripande trender och utvecklingstendenser i samhället och på marknaden påverkar butiken i framtiden. Genom en sammanvägd analys av utvecklingstrender kan företagets affärsstrategi och integrationsstrategi formuleras. I analysen bör särskild vikt läggas vid hur företagets kundbas utvecklas och hur efterfrågan på arbetskraft utvecklas över tid.

Integrationsstrategin bör inte enbart vara i samklang med företagets övergripande affärsstrategi. Företagets integrationsstrategi måste också föra en dialog med och leverera i förhållande till vad externa intressenter förväntar sig med avseende på integration. Ett företag har flera olika intressenter, ägare, medarbetare, fackliga företrädare, finansörer, kunder, myndigheter, kommuner, ideella organisationer, etcetera. Intressenter har olika förväntningar och krav på företagets verksamhet. Vid utvecklingen av en långsiktig och hållbar integrationsstrategi är det viktigt att identifiera företagets viktigaste intressenter, vilka intressen och förväntningar de har och på vilket sätt företaget på bästa sätt kan tillfredsställa och leva upp till dessa förväntningar. Det kan röra sig om hur integrationsaspekten kommer in i traditionella HR-praktiker, såsom rekrytering, lönesättning, bemanning och utvecklingssamtal. Det kan också röra sig om åtgärder och praktiker som riktar sig specifikt till utlandsfödda och syftar till att skapa integration till arbetsplatsen och eller arbetsmarknaden som helhet. Det kan också röra sig om hur traditionella HR-praktiker, såsom rekrytering, uppföljning och lönesättning, anpassas till nya målgrupper. Den avgörande frågan förefaller vara huruvida företaget ska utforma särskilda åtgärder som riktar sig till utlandsfödda eller om företaget ska integrera utlandsfödda genom de ordinarie praktikerna. Som fallstudierna visar finns det företag som anpassat sina HR-praktiker och de som inte gör några undantag alls.

### Identifiera strategi för integration

- Hur har företaget tidigare arbetat med integration?
- Vilken är företagets HR-strategi?
- Vilka kompetenser krävs hos medarbetare för utförande av arbetsuppgifterna?
- Hur viktiga är de anställdas språkkunskaper för utförande av arbetsuppgifterna?
- På vilket sätt påverkas HR-strategin av integrationsåtgärder? Krävs ytterligare resurser?
- Identifiera målsättningar och ambitionsnivå för integrationsstrategin.
- Hur hänger integrationsstrategin ihop med företagets övergripande strategi och HR-strategi?
- Hur bidrar integrationsstrategin till företagets övergripande strategi, "mission and vision"?

Integrationsarbete kräver resurser. Beroende av vilken strategi företaget använder sig av krävs olika former av resurser för att uppnå identifierade mål och resultat. Vid utformningen av integrationsstrategi är det viktigt att identifiera existerande resurser och överväga huruvida den tänkta integrationsstrategin kräver att nya resurser behöver tillföras eller utvecklas. Det kan handla om frågor kring utbildning av handledare och mentorer eller konkreta exempel på utformning av lokaler, arbetsutrymmen eller språkstöd, tolkar etcetera. Nedan följer en checklista med frågeställningar som kan användas för utveckling av specifika integrationsåtgärder.

### Checklista för utformning av integrationsprogram

- Vem ska delta? Finns det specifika målgrupper för programmet?
- Vem ska leda och utforma programmet?
- På vilket sätt ska programmet bidra till integration? Genom att de tillägnar sig yrkeserfarenhet? Genom att de tillägnar sig social förmåga och nätverk?
- Vad ska programmet innehålla? Ska deltagarna erbjudas mentorer eller coaching eller formell utbildning? I vilken utsträckning skapas möjlighet för deltagarna att lära sig av varandra?
- Hur lång tid ska programmet gälla?
- I vilken utsträckning ska deltagarnas aktiviteter och utveckling utvärderas och följas upp? Vem ansvarar för uppföljning?
- Hur finansieras programmet?

## 5.3 Företag och integration

Baserat på studiens resultat finns det också anledning att reflektera över vilka slutsatser som kan dras angående bredare frågor om företagens roll för integration på arbetsmarknaden. Som tidigare nämnts förekommer två huvudsakliga frågeställningar. Ska företagen stimuleras att anpassa sina arbetsvillkor till de utlandsföddas förutsättningar eller ska de utlandsfödda anpassas till de villkor som företagen ställer? I nedanstående avsnitt diskuteras studiens resultat i förhållande till dessa frågeställningar i närmare detalj.

*Ska företagen stimuleras att anpassa sina arbetsvillkor till de utlandsföddas förutsättningar eller ska de utlandsfödda anpassas till de villkor som företagen ställer?*

### Integration genom anpassning av företagen

Det förekommer ett flertal åtgärder och initiativ som har som gemensam utgångspunkt att på ett eller annat sätt stimulera företagen att bidra till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden. Studiens resultat visar att man inte bör ha allt för höga förväntningar på åtgärder som syftar till att stimulera företag att engagera sig i integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden.

**För det första** finns det anledning att inte förvänta sig att åtgärderna ska ha varken direkta eller varaktiga effekter för de personer som deltar i åtgärderna i form av en anställning. Som fallstudierna visar erbjuds främst tillfälliga anställningar och praktikplatser. Även om flera arbetslösa får tillgång till etableringsjobb eller lärlingsplatser, är etableringsjobbet eller lärlingsplatsen enbart ett första steg på en lång vandring till en etablerad och permanent position på arbetsmarknaden.

**För det andra** bör man inte förvänta sig att alla företag, vare sig inom detaljhandeln eller inom andra branscher, är villiga att delta i särskilda åtgärder för att bidra till integration av utlandsfödda på arbetsmarknaden. Som studien visar, var vissa av företagen mer eller mindre ointresserade av att anpassa sin personalpolitik, till exempel genom att erbjuda praktikplatser eller vara värdar för lärlingar eller erbjuda instegsjobb. Men det behöver inte betyda att de inte bidrar till integrationsarbetet. Inegration stämmer inte nödvändigtvis överens med deras personalpolitik och deras andra målsättningar och drivkrafter att bedriva sin verksamhet.

**För det tredje**, eftersom företag som engagerar sig i åtgärder för att bidra till integration av utlandsfödda till viss del drivs av ett socialt engagemang och möjligheten att dra fördel av sitt sociala engagemang gentemot sina kunder, finns det också begränsningar i möjligheten att expandera sådana åtgärder till fler företag. Om alla företag subventioneras eller stimuleras att agera på samma sätt, minskas möjligheten för varje företag

att differentiera sig i förhållande till andra företag och dra nytta av ett bättre rykte i samhället och lojalitet från anställda. Åtgärder som bygger på frivilligt engagemang fungerar således enbart om de är begränsade till ett fåtal företag.<sup>11</sup>

**För det fjärde,** det finns anledning att uppmärksamma att det kan finnas företag som inte är lämpliga att utgöra värd för lärlingar och instegsjobb. Även om våra fallföretag inte uppvisat några tecken på ekonomiska svårigheter kan det finnas företag som kan tänkas betrakta ekonomiskt bistånd för integrationsinsatser som ett sätt att överleva eller komma ur en tillfällig svacka i konjunkturen. Det kan anses problematiskt att offentliga stödinsatser ska bidra till att upprätthålla verksamheter som annars hade haft svårigheter att överleva och på så sätt snedvrیدا konkurrensen mellan företag inom samma bransch. Företagens integrationsstrategier måste således utgå från långsiktigt hållbara förutsättningar. Ett företag som har god lönsamhet har också goda förutsättningar att anställa flera personer. På så sätt bidrar företagen till integrationen av utlandsfödda till arbetsmarknaden och samhället i stort.

Ur företagets perspektiv finns det således flera begränsningar och problem förknippade med åtgärder som bygger på att skapa incitament för företag att anställa utlandsfödda. Till viss del är företag inom detaljhandeln särskilt lämpliga för den här typen av åtgärder, med tanke på att de är publika, men de är också känsliga, av just samma anledning.

Mycket pekar på att förutsättningarna för företagets deltagande i åtgärder som syftar till att stimulera anställning av utlandsfödda kan förbättras. Det handlar inte enbart om utökade monetära resurser, det handlar också om tydlig kommunikation från lokala och nationella myndigheter. Offentliga aktörer kan skapa positiv uppmärksamhet kring de företag som väljer att engagera sig. På så sätt maximieras företagets drivkrafter att delta. Det är också viktigt att engagera rätt företag. Stöd bör inte erbjudas till företag som har ekonomiska svårigheter. Det finns alltid en risk att företagare exploaterar subventioner och stödformer. Det är ett problem, både ur de anställdas och företagets perspektiv.

### Integration genom anpassning av arbetskraften

Ett alternativ är att skapa integration genom anpassning av arbetskraften, till exempel genom utbildning för att på så sätt förbereda utlandsfödda för de villkor och krav som ställs på arbetsmarknaden. För företag innebär det att de inte behöver anpassa eller sänka



FOTO: FALKUGGLA

<sup>11</sup> Dessutom, om sådana aktiviteter görs till en del av den normala verksamheten, finns det en risk att företag som återkommande deltar i åtgärder för att stödja utlandsföddas integration till arbetsmarknaden anklagas för att utnyttja och exploatera de arbetslösas missgynnade ställning, vilket skulle ha negativa effekter, inte bara på företagets rykte i det lokala samhället, utan även för företaget i allmänhet. Från företagets perspektiv finns det, trots goda intentioner, således betydande affärsrisker förknippade med deltagande i arbetsmarknadspolitiska åtgärder.

sina krav på arbetskraften. Arbetskraften anpassas för att bättre matcha företagens krav och behov.

Studiens resultat indikerar däremot att utbildning endast i begränsad utsträckning kan bidra till att lösa utlandsföddas integration på arbetsmarknaden. Flera av våra respondenter vittnar om att det som krävs för att jobba inom detaljhandeln inte främst handlar om kunskaper och förmågor som kan tillägnas genom formell utbildning. I flera fall är det snarare personliga egenskaper, en säljande attityd eller ett intresse för att ge bra service och jobba i det specifika företaget som är avgörande för att få jobb. Det spelar mindre roll vilken utbildning de arbetsökande har. Det handlar snarare om hur man passar in i företagets sammansättning av personal och inriktning. Men i vissa fall finns det särskilda krav, grundläggande kunskaper, kunskap om specifika produkter, språkkunskaper, etcetera, som skulle kunna vara avgörande för om en person får ett jobb eller inte.

Ett problem härvidlag är att arbetsgivarens behov inte alltid artikuleras på ett sådant sätt att varken individen eller arbetsförmedlingen får tydlig feedback på vad som krävs för att passera tröskeln för det där första jobbet. Ett alternativ är givetvis att arbetsgivare skulle kunna sänka sina kompetenskrav, för att på så sätt underlätta för personer som inte nödvändigtvis har de kompetenser som efterfrågas att etablera sig på arbetsmarknaden. Men som studiens resultat visar var inte alla företag beredda att anpassa sina kvalifikationskrav. Detta blir särskilt tydligt i företag som använder sig av en kundorienterad strategi, där företaget anställer nya medarbetare med utgångspunkt från vilka kompetenser som krävs för att kunna erbjuda kunderna god service.

Ur detta perspektiv blir det däremot viktigt att arbetsgivare blir tydligare med att artikulera sina förväntningar på nya medarbetaren och med vilka kriterier de väljer personer för anställning. På så sätt blir det enklare för arbetssökande att anpassa sig och skaffa sig de kompetenser som behövs för att få jobb. En utmaning för den som är på väg att integreras i ett samhälle är inte bara att utbilda sig och tillskansa sig de kunskaper som krävs för att få ett jobb, utan att överhuvudtaget kunna orientera sig i det nya samhället, att tyda vaga signaler, för att på så sätt hitta rätt väg in i det nya samhället.<sup>12</sup> Integration är således en process av ömsesidig anpassning, där både företagens arbetsvillkor anpassas till utlandsföddas förutsättningar samtidigt som utlandsfödda anpassas till de aktuella arbetsvillkoren.

-----  
12 När arbetsgivare, till exempel, väljer bort sökande på grund av att de bedömer att sökanden inte har tillräcklig kompetens förklarar inte alltid arbetsgivaren för den sökande varför hon/han inte fick jobbet, eller vilka kompetenser den sökande hade behövt tillägna sig för att få jobbet. Det finns en tendens att, med hänsyn till den sökande, eller av ren tidsbrist, inte kommunicera tydligt, vilket innebär att arbetsgivarens behov inte artikuleras. Det blir därför svårt, både för den sökande att efterfråga och tillskansa sig den efterfrågade kompetensen.

## 5.4 Begränsningar och fortsatt forskning

Studien visar exempel på hur integration av utlandsfödda kan gå till inom detaljhandeln. Men fallstudier har också begränsningar. Även om vi har följt utvecklingen i flera företag, bygger slutsatserna i den här studien enbart på närmare studier av tre fallföretag. Studiens resultat kan därför svårligen översättas eller generaliseras till andra företag, varken inom detaljhandeln eller andra branscher. Det finns däremot ett särskilt värde med fallstudier eftersom det kan ge en fördjupad förståelse för hur integration av utlandsfödda gestaltas på arbetsplatsnivå och framförallt ur företagets perspektiv, vilket är något som saknas i de flesta andra studier. Framtida forskning får utvärdera om liknande integrationsstrategier förekommer i andra företag inom detaljhandeln och även i andra branscher. En bredare studie av integrationsstrategier bland svenska företag kan enligt vår bedömning utgöra ett betydande bidrag till utformningen av arbetsmarknadspolitiska åtgärder för hantering av integrationsutmaningen i det svenska samhället.

Vår studie är också begränsad till den organisatoriska nivån. Ett möjligt uppslag för framtida forskning är att fokusera på den individuella nivån, exempelvis hur enskilda individer förhåller sig till företagets integrationsstrategier och vilken betydelse företagets integrationsstrategier har för deras framtida karriärutveckling och integrationsresa. Denna typ av studie skulle baseras på individens egna erfarenheter och strategier när det gäller deras etablering och integration på arbetsmarknaden, men också deras strategier för (snabbare) övergångar från låglönejobb till höglönejobb, samt deras taktik för att minska eventuell inverkan av diskriminering.

*Det är viktigt att betrakta integration som en ömsesidig process, som kräver anpassning från både arbetstagare och arbetsgivare.*

Som vi tidigare nämnt är det däremot viktigt att betrakta integration som en ömsesidig process, som kräver anpassning från både arbetstagare och arbetsgivare. Att studera sådana processer kräver longitudinella studier där enskilda individer följs under en längre tidsperiod, vilket är något som inte har kunnat genomföras inom ramen för denna studie. Ett ensidigt fokus på ”utvärdering” av arbetsmarknadspolitiska åtgärder utifrån myndigheters perspektiv riskerar att reproducera utlandsfödda som passiva mottagare och föremål för åtgärder utan att uppmärksamma deras agens, det vill säga deras aktiva strategier för etablering och integration på arbetsmarknaden och samhället i allmänhet. På samma sätt riskerar studier, som enbart utvärderar arbetsmarknadspolitiska åtgärder utifrån samhälleliga målsättningar, att bortse från företagets och arbetsgivares perspektiv. Den här studien är ett försök att skapa en mer balanserad diskussion om hur en av våra största samhälleliga utmaningar gestaltas från detaljhandelsföretagens horisont.

# Referenser

- Ager, A. och Strang, A. (2008). Understanding integration: A conceptual framework, *Journal of refugee studies*, 21(2), 166–191.
- Ahmadi, A. (2007). *Möten mellan institutioner som drivkraft bakom den enterprenöriella processen*, Göteborg: BAS-förlag.
- Alvesson, M. (1995). *Cultural perspectives on organizations*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Arbetsförmedlingen (2017). *Arbetsmarknadsutsikterna våren 2017*, Prognos för arbetsmarknaden 2017–2018, Jordbro: Strömberg.
- Bergström, O. (1998). *Att passa in. Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*, Göteborg: BAS-förlag.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation, *Applied psychology*, 46(1), 5–34.
- Berry, J. W. (2011). Integration and Multiculturalism: Ways towards Social Solidarity, *Papers on Social Representations*, 20, 2.1–2.21.
- Berry, J. W. (2013). Research on multiculturalism in Canada, *International Journal of Intercultural Relations*, 37(6), 663–675.
- Bevelander, P. (1999). The employment integration of immigrants in Sweden, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 25(3), 445–468.
- Björnström, L. och Boman, J. (2010). *Företagsbidrag istället för jobb, En utvärdering av regeringens sänkning av arbetsgivaravgiften för unga*, Handels utredningsgrupp, Stockholm: Handels.
- Bursell, M. (2017). Etnisk diskriminering på den svenska arbetsmarknaden, ur Applund A., Tovatt C., och Thalberg S. (red.), *Vägen till arbete: utrikes föddas möte med den svenska arbetsmarknaden*, Delmi, 2017:3.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*, London: Sage.
- Dahlstedt, I. och Bevelander P. (2010). General Versus Vocational Education and Employment Integration of Immigrants in Sweden, *Journal of Immigrant & Refugee Studies*, 8(2), 158–192.
- Daunfeldt, S-O. och Hortlund P. (2014). *Asymmetriska effekter av förändrade arbetsgivaravgifter för unga*, en rapport från HUI research på uppdrag av Visita.
- Daunfeldt, S. O. och Westerberg H.S. (2016). *Do retail firms provide job opportunities for unemployed immigrants?*, skrift presenterad på Nordic Retail and Wholesale Conference, Aarhus, november 2016.



- Ekström, K. och Norén, L. (2011). *Den mångkulturella livsmedelsmarknaden – en marknad med möjligheter*, Forskningsrapport 2011:2, Handelns Utvecklingsråd.
- Eriksson, S. (2010). *Utrikes födda på den svenska arbetsmarknaden*, bilaga 4 till LU2011 i SOU 2010:88.
- Eriksson, U. (2000). *Det mangranna sällskapet. Om konstruktion av kön i företag*, Göteborg: BAS-förlag.
- Eriksson, S., Hensvik, L. och Skans, O. N. (2017). *Den svenska arbetsmarknaden och dess utmaningar*, IFAU rapport 2017:5.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits, Ur Zimmerli, Holzinger och Richter (red.) *Corporate ethics and corporate governance*, Berlin: Springer Verlag.
- Glaser, B. G. och Strauss A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, London: Weidenfield and Nicolson.
- Kelly, M. (2017). Svensk arbetsmarknadsintegration och iraniers vidareflyttning, ur Asplund, Tovatt och Thalberg (red.) *Vägen till arbete: utrikes föddas mote med den svenska arbetsmarknaden*, Delegationen för migrationsstudier, 2017:3, Stockholm: Elanders Sverige AB.
- Knights, D. och Omanović, V. (2016). (Mis) Managing Diversity: Exploring the Dangers of Diversity Management Orthodoxy, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 5–16.
- Knocke, W. (2000). Integration or Segregation? Immigrant Populations Facing the Labour Market in Sweden, *Economic and Industrial Democracy*, 21, 361–380.
- Knocke, W., Drejhammar, I. B., Gonäs, L. och Isaksson, K. (2003). *Retorik och praktik i rekryteringsprocessen*, 4, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. och Thomas, D. (2003). The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network, *Human Resource Management*, 42(1), 3–21.
- Konjunkturinstitutet (2013). *Effekter av sänkt restaurang- och cateringmoms*, Specialstudier, 36, Stockholm: Konjunkturinstitutet.
- Larsson, J. K. (2017). Styrkor och svagheter i etableringsuppdraget, ur Asplund, Tovatt och Thalberg (red.) *Vägen till arbete: utrikes föddas mote med den svenska arbetsmarknaden*, Delegationen för migrationsstudier, 2017:3, Stockholm: Elanders Sverige AB.
- Meyer, J. W. och Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American journal of sociology*, 83(2), 340–363.
- Omanović, V. (2006). *A production of diversity. Appearances, ideas, interests, actions, contradictions and praxis*, Göteborg: BAS-förlag.

- Peterson, S. (2014). *Utrikes födda på arbetsmarknaden – En forskningsöversikt*, SULCIS.
- Qvist, M. (2017). Flyktingmottagandet före etableringsreformen – styrkor och svagheter i det kommunala mottagandet, ur Asplund, Tovatt och Thalberg (red.) *Vägen till arbete: utrikes föddas möte med den svenska arbetsmarknaden*, Delegationen för migrationsstudier, 2017:3, Stockholm: Elanders Sverige AB.
- Rämme, U., Gustafsson, N., Vestin, H., Lindblom, J. och Kiland, K. (2010). *Härifrån till framtiden-detaljhandeln i Sverige 2015*, Stockholm: Handelns Utvecklingsråd (HUR).
- Schierup, C-U. och Ålund, A. (1991). *Paradoxes of Multiculturalism: Essays on Swedish society*. Aldershot, Hants, UK: Avebury Publishing Group.
- Schierup, C. U., Paulson, S. och Ålund, A. (1994). Den interna arbetsmarknaden, Etniska skiktningar och dequalificering, ur Schierup och Paulson (red.) *Arbetets etniska delning: studier från en svensk bilfabrik*, Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Schierup, C. U. och Paulson, S. (1994). *Arbetets etniska delning: studier från en svensk bilfabrik*, Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Shoobridge, G. E (2006). Multi-Ethnic Workforce and Business Performance: Review and Synthesis of the Empirical Literature, *Human Resource Development Review*, 5(1), 92–137.
- Thomas, R. R. Jr. (1991). *Beyond Race and Gender*, New York: AMACOM.
- Wheeler, R. D. (1997). Managing workforce diversity, *Tax Executive*, 49(6), 493–495.
- Tovatt, C. (2017). Nätverksrekryterings betydelse för utlandsföddas arbetslivsmöjligheter, ur Asplund, Tovatt och Thalberg (red.) *Vägen till arbete: utrikes föddas möte med den svenska arbetsmarknaden*, Delegationen för migrationsstudier, 2017:3, Stockholm: Elanders Sverige AB.
- Trice, H. M. och Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials, *Academy of management review*, 9(4), 653–669.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department, *Administrative Science Quarterly*, 207–228.
- Van Maanen, J. och Schein, E. H. (1977). Toward of Theory of Organizational Socialization, *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.



” Forskning för att stärka handelns konkurrenskraft och skapa goda villkor för branschens medarbetare.



**Handelsrådet** | 103 29 Stockholm  
Besöksadress: Kungsgatan 24  
Telefon växel 010-471 85 80  
[www.handelsradet.se](http://www.handelsradet.se)