

S-märkt

Företagets etniska vägval



Per Broomé · Ann-Katrin Bäcklund

SNS Förlag

S-märkt

Ⓢ-märkt

Företagets etniska vägval

Per Broomé
Ann-Katrin Bäcklund

SNS Förlag

SNS Förlag
Box 5629
114 86 Stockholm
Telefon 08-453 99 50
Telefax 08-20 62 06
E-post bok.info.order@sns.se

SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – har till syfte att främja forskning och insiktsfull debatt om viktiga samhällsfrågor. SNS vill föra ut och nyttiggöra kvalificerad samhällsvetenskaplig forskning samt tillhandahålla ett obundet forum för diskussion av aktuella politiska och samhällsekonomiska frågor för att därigenom skapa bättre underlag för beslut i privat och offentlig sektor. SNS inflytande i svensk samhällsdebatt bygger på medverkan av framstående forskare och ledande företrädare för näringsliv, politik och media.

Verksamheten bedrivs genom

- tillämpad samhällsforskning genom ett nätverk av akademiska forskare i Sverige och utomlands;
- utgivning av böcker i samhällsvetenskapliga ämnen på eget förlag;
- konferenser och möten i Sverige och utomlands.

SNS grundades 1948 som en allmännyttig ideell förening och är politiskt och intressemässigt obundet. Verksamheten finansieras genom individuella medlemsavgifter, företagsabonnemang, forskningsanslag, bokförsäljning och konferensavgifter.

S-märkt: Företagets etniska vägval
Per Broomé och Ann-Katrin Bäcklund
Första upplagan
Första tryckningen

© 1998 Författarna och SNS Förlag
Omslag: Nyeboelle Grafisk Form
Omslagsillustration: © Tim Jonke/The Image Bank
Sättning: Melanders Fotosätteri
Tryck: Norstedts Tryckeri, Stockholm 1998

ISBN 91-7150-652-7

Innehåll

Förord 7

1. Bakgrund, ansats och resultat 9
 2. Det renodlat svenska företaget 23
 3. Invandringsföretaget 30
 4. Det mångkulturella företaget 77
 5. Det etniska minoritetsföretaget 88
 6. Det skyddade invandringsföretaget 112
 7. Strukturförändringar ger ökade kompetenskrav 126
 8. En omvandlingsprocess 133
 9. Särbehandling och diskriminering 139
 10. Framtidsfaktorer att beakta för företagen 150
- Appendix 166
- Litteratur 169

Förord

Många invandrare har svårt att komma in på arbetsmarknaden. Dessutom är det bland dem som en gång fått jobb förhållandevis många som lämnar – eller tvingas lämna – anställningen i samband med förändringar i verksamhetens innehåll eller organisation. Detta har belysts i åtskilliga undersökningar, bland annat i en tidigare delstudie inom ramen för SNS-projektet "Invandrarna och kompetenskraven i arbetslivet", som i sin tur ingår i ett flerårigt migrationsprojekt vid SNS. I boken "Varför sitter 'brassen' på bänken eller Varför har invandrarna så svårt att få jobb?" (SNS Förlag 1996) görs analyser baserade på intervjuer i ett fyrtiotal företag och förvaltningar. Samtidiga förändringar i arbetets innehåll och i invandrarernas kompetens i vid mening anses ha lett till ett ökat gap mellan vad många arbetsgivare efterfrågar och vad stora invandrargrupper har att erbjuda. Resultatet av detta har i flera företag blivit en "försvenskning" av arbetskraften. Samtidigt är det tydligt att mönstren varit olika i olika typer av företag. En del företag är etniskt homogena medan andra i varierande grad är heterogena. Av de senare har somliga en medveten strategi att uppnå etnisk mångfald, medan andra saknar en sådan.

I denna bok görs en mer ingående kartläggning och analys av "etniska vägval" – såväl medvetna som omedvetna. I sex företag och en offentlig verksamhet intervjuas personer i olika befattningar och med olika etnisk bakgrund. De sju fallen – utvalda arbetsplatser inom Ericsson, Euroc Bygghandel, Huddinge sjukhus, PLM, Samhall, SKF och Volvo – samt en beskrivning av egenföretagande invandrare belyser situationer med både gemensamma och starkt skilda drag. Bokens analyser utmynnar i idéer om hur mer genomtänkta etniska vägval kan göras i arbetslivet.

Studien har utförts av en forskargrupp med fil mag Per Broomé, Befolkningsekonomiska Stiftelsen, och fil dr Ann-Katrin Bäcklund, Köpenhamns universitet, som huvudansvariga. I intervjuerna och

arbetet med att dokumentera fallbeskrivningarna har Stig Johansson, Pirkko Jonsson och Christer Lundh medverkat. Företagens öppenhet har varit avgörande för studiens genomförande. I ett av kapitlen, om egenföretagande bland invandrare, har Oscar Pripp bidragit med större delen av texten.

Författarna har haft stöd av en referensgrupp med tidigare styrelseledamoten i SNS, landstingsdirektör Berit Rollén, som ordförande och i övrigt bestående av personer från de undersökta företagen. Referensgruppen har, som brukligt är i SNS-projekt, skrivit ett uttalande i vilket de kommenterar studien och drar gemensamma slutsatser. Uttalandet kan rekvireras från SNS. För innehållet i boken svarar författarna ensamma.

Arbetet har finansierats med anslag från Arbetslivsfonden, Rådet för arbetslivsforskning, Sven och Dagmar Saléns Stiftelse samt medverkande företag.

Frågor som rör integrationen av personer med invandrarbakgrund hör till de svåraste – och samtidigt mest väsentliga för utvecklingen av samhällslivet i Sverige. Medvetna strategier i företag och andra organisationer kan betyda mycket. Underlag för självprovning och åtgärder ges i denna bok. Vår förhoppning är att erfarenheterna och idéerna skall uppmärksammas och tas till vara.

Stockholm och Lund i december 1997

Göran Arvidsson
forskningsledare, SNS

Rolf Ohlsson
professor, vetenskaplig rådgivare till SNS

1. Bakgrund, ansats och resultat

Bakgrund

Invandrarnas höga arbetslöshet är ett allvarligt problem som förorsakar allt större svårigheter för invandrarnas integrationsansträngningar. Det ger också problem för samhället med ökande sociala kostnader för arbetslöshet och utslagning samt risker för växande motsättningar mellan befolkningsgrupper.

Situationen har försämrats under lång tid. Invandrarnas sysselsättning har således fallit kraftigt från 70-talets början. Som exempel kan nämnas att utrikes födda män, som hade en förvärvsfrekvens på över 85 procent i början av 70-talet, har en förvärvsfrekvens under 50 procent i mitten av 90-talet. Nedgången har varit kontinuerlig under hela perioden, såväl under låg- som högkonjunktur, varför orsakerna bör finnas i grundläggande faktorer som verkat under samma tidsperiod.¹

Huvudhypotesen är, liksom i en tidigare studie,² att invandrarnas allt sämre förankring på arbetsmarknaden från 70-talet och framåt beror på en kombination av två parallella processer. Å ena sidan har sedan slutet av 60-talet invandringens karaktär förändrats. Den *nordiska* och *väst- och sydeuropeiska arbetskraftsinvandringen* har i allt större utsträckning ersatts av en *flykting- och anknytningsinvandring* från *tredje världen* och *Östeuropa*. Detta har ökat "kulturavståndet" mellan invandrarna och svenskarna, varför språkproblem, religiösa och kulturella traditioner har kommit att försvåra invandrarnas integrering i samhället, utträde på arbetsmarknaden och anpassning i arbetslivet.

Å andra sidan har det skett en gradvis *förändring av kompe-*

¹ Broomé, Bäcklund, Lundh & Ohlsson (1996).

² Broomé, Bäcklund, Lundh & Ohlsson (1996).

tenskraven i arbetslivet i riktning mot mer kulturspecifik kompetens. Bakgrunden till denna förändring är bland annat den ekonomiska strukturomvandlingen, vilken inneburit en utveckling där tjänsteproduktionens betydelse ökat såväl för samhällsekonomin i stort som för tillverkningsindustrin. Innovationer inom informationsteknologins område har revolutionerat inte bara produktionsprocessen utan också arbetsorganisationen med plattare organisationer och självstyrt arbete som följd. Dessa förändringar har lett till att inslagen av kommunikation och informationshantering ökat i arbetslivet, vilket har ökat kraven på social kompetens, språkliga och andra kommunikativa färdigheter. Då denna sociala kompetensökning sker i svenska organisationer stiger kraven på just svensk social kompetens, svenska sociala koder och normer samt svensk språkkompetens.

De två processerna verkar i motsatt riktning, varför matchningen mellan det slags kompetens som efterfrågas i arbetslivet i allt mindre grad har kommit att motsvaras av den kompetens som de nya invandrargrupperna besitter. Invandrarnas kompetens är kulturspecifik precis som kraven på kompetens i det svenska arbetslivet är kulturspecifika. Problemet har försvårats då ”kulturavståndet” mellan invandrare och svenskar har ökat samtidigt som kraven på svensk social kompetens har ökat på arbetsplatserna.

I SNS-studien ”Varför sitter ’brassen’ på bänken?”³ pekade vi på den industriella strukturomvandlingens betydelse för invandrarnas svårigheter på arbetsmarknaden. Vi kunde i den studien emellertid endast marginellt och ytligt visa på omvandlingens effekter på arbetets organisation och indirekt på invandrarnas svåra situation på den svenska arbetsmarknaden. Genom att, som underlag för denna studie, undersöka arbetsplatser på sju företag närmare vill vi klarlägga den dynamiska processen i strukturomvandlingen och relatera den till företagets personalpolitik och invandrarnas situation på arbetsmarknaden. De undersökta arbetsplatserna finns på Volvo och SKF i Göteborg, PLM och Euroc Bygghandel i Malmö samt Ericsson, Huddinge sjukhus och Samhall i Stockholmsområdet. Dessutom ingår en kompletterande undersökning av assyriska och syrianska företag i Södertälje och Botkyrka. Vi har i denna studie velat komma närmare den praxis som i den tidigare

³ Broomé, Bäcklund, Lundh & Ohlsson (1996).

studien beskrevs av en eller ett par personer i ledande ställning. Därför har ett större antal personer i varje företag – invandrare och svenskar, chefer, stabspersoner, arbetsledare och medarbetare – intervjuats ingående. Beskrivningar och resultat har också diskuterats med företrädare för respektive företags ledning. Frågan i föreliggande studie är dock densamma som i den föregående, där den i boktiteln formulerades som ”Varför sitter ’brassen’ på bänken?”. Ambitionen i denna studie är att med hjälp av en fördjupad ansats öka kunskapen om de mekanismer som hindrar invandrare att få jobb och att därmed också ange möjliga förbättringar av förhållandena på arbetsmarknaden.⁴

Fördjupad ansats

Sverige är mångkulturellt och vår ekonomi blir allt mer internationell. Man kunde tro att en kreativ mångfald skulle infinna sig automatiskt. Ändå är processen i arbetslivet precis den omvända. Medan samhället blir allt mer heterogent blir arbetsplatserna allt mer homogena – svenskar på svenska företag och invandrare i ”etniska” företag. När vi samtidigt vet att det bland invandrarna finns människor med hög utbildning och unika kunskaper är det märkligt att marknaden inte efterfrågar dessa kvaliteter. Man ställer sig undrande inför rationaliteten hos en marknadsekonomi som lämnar sannolikt topppresterande medarbetare utanför och låter ”brassar” sitta på bänken?

Skeendet bottenar paradoxalt nog i ekonomins internationalisering. När alla företag lever inom samma ekonomi med tillgång till samma teknik – och nya organisationsmodeller sprider sig lika hastigt som modetrender – så finns till sist bara skillnader i arbetskraftens kvalitet som konkurrensparameter. Men också humankapitalet blir allt mer likartat. Information och kunskap är globalt tillgänglig. Man försöker då konkurrera med socialpsykologiska kvaliteter hos arbetskraften, en företagskultur, en specifik anda eller liknande svårfångade dimensioner. Personalpolitik har därför kommit att innebära att man lägger allt större vikt vid att rekrytera individer med vissa egenskaper, personer som skall bidra till

⁴ I övrigt beträffande undersökningen, se appendix.

den företagskultur man vill skapa. Även om organisationsmodeller har global spridning får deras slutliga utformning och effektivitet en nationell eller regional karaktär. Gnosjöandan är ett regionalt svenskt exempel. Man tror sig veta att framgången bygger på sociala konstruktioner, nätverk och samspel mellan människor.⁵

Former för samverkan och sociala koder i samarbetet människor emellan växer ur samhälleliga förutsättningar. Arbetsplatsernas "svenska modell" genereras i samspel med förhållandena i det omgivande samhället – ur sociala traditioner och politiska balansakter. "Den svenska modellen" återfinns därför på olika nivåer i samhället – i det politiska systemet, i arbetsmarknadens regleringar såväl som i själva arbetets organisering.

I ett historiskt perspektiv har Sverige haft en mycket homogen kultur – socialt, etniskt och språkligt. I jämförelse med mer feodalt präglade kulturer var klassklyftorna i det svenska bondesamhället små. Bondesamhällets klasstruktur bestod långt in på 1800-talet på grund av Sveriges sena industrialisering. Industrialiseringen skärpte skillnaden mellan besuttna och obesuttna vid sekelskiftet. Men denna obalans gav snart upphov till en stark strävan efter att åter uppnå en balans – ekonomiskt och socialt. Välfärdsideologin parad med de ekonomiska framgångarna under efterkrigstiden gjorde det möjligt att åter skapa ett mycket homogent samhälle. Under 60- och 70-talen fick vi en av de mest jämlika, av somliga kallade nivellerade, samhällsepoker vi upplevt. Låt oss kalla den homogen.

Den svenska modellen

Det homogena svenska samhället delar många av sina karaktärsdrag med resten av efterkrigstidens välfärdsstater. Men samhällsmodellen har utvecklats särskilt långt i de skandinaviska länderna vilket vi menar har betydelse för invandrarnas arbetsmarknads-situation. Man kan se paralleller mellan de olika ekonomiska system, eller "tre välfärds kapitalistiska modeller"⁶, som skapats i Nordamerika, Västeuropa respektive Skandinavien och graden av

⁵ Miller (1996).

⁶ Esping-Andersen (1990).

svårigheter för invandrare att etablera sig i respektive ekonomiska system. I USA ger utvecklingen av en växande "fun- and junk-job"-sektor goda möjligheter för invandrare att få enkla inträdesjobb. I Västeuropa har arbetskraftsefterfrågan i "gästarbetersystemet" och en växande svart sektor givit utrymme för invandrare. I de skandinaviska länderna, inte minst i Sverige, har speciella drag i arbetsmarknadens funktionssätt efter hand givit betydligt mindre utrymme för en växande grupp invandrades etableringsbehov på arbetsmarknaden. Det finns statistik som indikerar att invandrare i de skandinaviska länderna har särskilt svårt att integreras.⁷

Några företeelser som utvecklats särskilt långt i det svenska samhället är kvinnors arbetskraftsdeltagande och en stor offentlig sektor, en solidarisk lönepolitik som höjt de lägsta lönerna, ett riktäckande statligt skolsystem som givit en likformig utbildning till stadigt växande grupper och en socialisering av en stor del av konsumtionen. Dessa exempel på politiskt reglerade faktorer som är typiska för den svenska samhällsmodellen visar sig ha betydelse för arbetsmarknadens funktionssätt och arbetets organisering också på operativ nivå. Svenska företag har blivit världsledande i att utveckla samarbetande organisationer.⁸ De präglas av att man styr företagen genom att skapa starka sociala normer som håller ihop företagen. Företagen präglas av kraftig decentralisering, "mjuk" styrning och stor tillit till "tyst kunskap". I nordamerikanska och västeuropeiska företag förlitar man sig på mer traditionellt hierarkiska, enkönade organisationsmodeller, tydlig styrning och kraftfulla incitamentsstrukturer, exempelvis genom stora löneskillnader.

Under den ekonomiskt expansiva perioden på 50- och 60-talen led svensk ekonomi av konstant arbetskraftsbrist. Denna brist föranledde arbetskraftsimport samtidigt som svensk fackföreningsrörelse aktivt medverkade i teknisk och organisatorisk rationalisering. Förlitan på fortsatt produktivitetsökning, reallönestigning och ett socialt skyddsnät för de individer som drabbades av förändringarna gjorde att ny teknik inte uppfattades som ett hot utan i stället som en möjlighet att skapa "det goda arbetet" innefattande mer ansvar och ökat kunskapsinnehåll.⁹

⁷ Bevelander, Carlson & Rojas (1997b).

⁸ Miller (1996).

⁹ Svenska Metallindustriarbetarförbundet (1985).

Till lågkvalificerat industriarbete välkomnades invandrarna. Men samma arbetskraftsbrist som ledde till rekrytering av invandrarna har också medfört en kraftig förnyelse och rationalisering av arbetsorganisationerna under de senaste 20 åren. Under press av arbetskraftsbrist, höga lönekostnader och med stöd av fackförningar välvilliga till teknisk utveckling, fick svensk industri redan under 80-talet en av de allra mest robotiserade tillverkningsprocesserna i världen. Den tekniska förnyelsen slog särskilt hårt mot det segment på arbetsmarknaden där invandrarna rekryterades.

Den tekniska utvecklingen parades med organisationsstrategier där decentralisering, ansvar och självstyrande grupper blev honnörsord. Det är en organisationsutveckling som givit svenska arbetstagare en unik självständighet och ansvar på arbetsplatsen. Även här samlas parterna (med olika utgångspunkter) kring samma mål. Det som ger social gemenskap för individen ses ur management-perspektiv som teamkänsla, laganda och företags-solidaritet. Organisationsekonomiskt blir den omvandlad till resultatansvar och bonuslönesystem. Teamarbetet förutsätter socialt sammansvetsade grupper och man har här valt en modell där grupperna blir allt mer homogena och "svenska".

För allt fler, också bland LO:s medlemmar, blir arbetsplatsen en arena för personlig utveckling och självförverkligande. När i stort sett alla vuxna människor, även kvinnorna, yrkesarbetar blir arbetsplatsens relationer lika eller nästan lika viktiga som familjegemenskapens. Detta skiljer sig från situationen i länder som Tyskland och Nederländerna där familjemönster med hemarbetande fru inte bara är ett ideal utan (fortfarande) en norm. På en arbetsplats med familjelika samhörighetsformer blir det naturligtvis särskilt viktigt vem man släpper in. Om de nytillträdande är av annat ursprung än majoriteten uppstår bokstavligen blandäktenskapets alla svårigheter.

Från olika utgångspunkter men med gemensam strävan har arbetsgivare och arbetstagare under ett par årtionden haft samma målsättning att öka arbetets kunskapsinnehåll. Arbetsgivare vill undvika de lägst kvalificerade arbetstagarna som genom den solidariska lönepolitiken och arbetsrättslagstiftningen (lagen om anställningsskydd) blivit en relativt sett dyr och svåravskedad arbetskraft. De anställda vill få arbeten som ger dem ökad själv-

känsla och motiv för högre löneanspråk.¹⁰ Den senaste samarbetsfrågan gäller således målsättningen att öka kunskapsnivån. Man fäster allt större avseende vid formell utbildning och i ett land där man inte är van vid ett heterogent utbildningssystem förlitar man sig helst på utbildningsmeriter från offentliga svenska utbildningsinstitutioner.

Också omsorgsarbete organiseras i Sverige i hög grad offentligt. I t ex USA är privat omsorgsarbete en stor arbetsmarknad för de senast anlända immigranterna. Till det offentligt organiserade omsorgsarbetet i Sverige rekryterades förut också invandrare. Där anställdes de främst som städare och ekonomipersonal, men som vi visade i vår tidigare studie "Varför sitter 'brassen' på bänken?" försvinner nu dessa tjänster i samband med privatiseringen av dylika funktioner. Den socialiserade konsumtionen av bland annat omsorgstjänster och utbildning har speciellt under 90-talets offentliga neddragningar givit litet utrymme för rekrytering av invandrare. Ett annat skäl som hindrar invandrare att få jobb i den offentliga sektorn är tämligen rigida legitimationskrav för olika typer av omsorgsarbete.

Även om man på delar av arbetsmarknaden under en lång period har haft en stor andel invandrare anställda har etnisk mångfald som organisations- eller marknadsidé inte haft något större inflytande på utvecklingen. Dagens invandrare kom inte hit med unika kunskaper som de vallonska smederna eller tyska handelsmännen. De var välkomna som arbetskraft men tanken fanns inte att de skulle kunna bidra till eller förändra en modell som fungerade väl och redan var världskänd under epitetet "den svenska modellen". I stället har arbetsmarknadsvillkoren i den svenska modellen och en lång svensk organisationsutvecklingstradition lett till en tydlig favorisering av svenskar vid rekrytering, bemanning, befördran och personalneddragningar i de flesta av våra undersökta företag. Att dessa är representativa kan man utläsa av statistiken som visar att invandrades arbetskraftsdeltagande stadigt sjunkit sedan 70-talet.

I backspegeln kan vi se att i samma ögonblick som fattigdomen avskaffats, klasskillnader minimerats och samhället homogeniserats – så långt det över huvud taget är möjligt i en marknadseko-

¹⁰ LO (1991).

nomi – öppnar vi portarna för en ny mångfald och, som det under 90-talet kommit att visa sig, nya klasskillnader. Under en epok då samhället på makronivå återigen uppvisar ökade sociala, ekonomiska och etniska skillnader, homogeniseras paradoxalt nog i stället arbetsplatserna.

Sammanfattning av studiens resultat

Våra resultat berör sammanfattningsvis för det första studiens hypoteser om samband mellan strukturomvandling och invandrarernas kulturella ursprung. För det andra sammanfattas den speciellt svenska karaktären hos de diskrimineringsmönster vi funnit i företagen. För det tredje redovisas systematiska olikheter med avseende på etnisk mångfald mellan företagen i studien. Till sist pekas kort på kravet på framtida etniska vägval i personalpolitiken.

Struktur eller kultur?

Av huvudhypotesens två parallella processer är den ena strukturell och utgår från den tekniska och organisatoriska omvandlingen, medan den andra är kulturell och utgår från invandrarernas förändrade kulturtillhörighet. Våra studier av företagen har givit en stark bekräftelse av den strukturella processens betydelse för ändrade och höjda kompetenskrav i arbetslivet från 70-talet och framåt.

Vi finner däremot inte en *lika* stark bekräftelse på det ökade kulturavståndets betydelse för invandrarernas minskande sysselsättning. De integrationsproblem som redovisas i de undersökta företagen ger en mer komplicerad och mångtydig orsaksbild.

För det första nämner man invandrarernas ändrade motiv för att flytta till Sverige. Arbetskraftsinvandrare har i högre grad ersatts av flykting- och anknytningsinvandrare. Man menar att det bland dessa finns många som inte primärt är intresserade av att arbeta i Sverige, utan väntar på att kunna återvända hem och bara vill ha temporärt skydd i Sverige.

För det andra har de som kommit sent drabbats av fallande arbetskraftsefterfrågan och nedskärningar, i synnerhet inom industrin. Nedgången i industrissysselsättningen har pågått under flera decennier men den har kraftigt accentuerats under senare år.

Svårigheten att få ett arbete på den reguljära arbetsmarknaden delar man här med alla nytillträdande på en arbetsmarknad där man föredrar att anställa personer som redan har ett arbete.¹¹

För det tredje är det en inte ovanlig uppfattning att invandrarernas förväntningar på jobben i Sverige är för högt ställda. De invandrare som kommit under 80-talet och framåt har högre utbildning eller klasstillhörighet än de tidigare arbetskraftsinvandrarna. Egna företag skulle därför framstå som ett mer attraktivt alternativ för dessa grupper.

För det fjärde menar man att invandrare inte passar in på grund av kulturella skillnader. Den vanligaste gränsdragningen har religiös karaktär, nämligen att muslimer har speciellt svårt att passa in eller att man irriteras av muslimsk religionsutövning på arbetsplatsen och på muslimska värderingar.

Den finns en etnisk hierarkisering i arbetslöshetsstatistiken. Så är exempelvis år 1993 arbetslösheten bland iranska män 52 procent, chilenska män 30 procent, turkiska män 24 procent, norska män 19 procent, finska män 16 procent och svenska män 9 procent. Skillnaderna går emellertid som diskuterats ovan inte att *ensidigt* knyta till kulturavstånd, även om detta tycks spela en viss roll.¹² Det dominerande draget enligt våra undersökningar är i stället att alla invandrargrupper missgynnats i arbetslivet under 70- och 80-talen i förhållande till svenskarna¹³ och att favoriseringen av svenskarna fortsätter och förstärks under 90-talet.

Diskrimineringsmönster

Förklaringen till den allt svagare arbetsmarknadsanknytningen hos invandrarna i Sverige är därför enligt vår mening i huvudsak den tekniska och organisatoriska strukturomvandlingen under 70- och 80-talen och den därmed associerade och förstärkta *favoriseringen av svenskar*. Favoriseringen av svenskar är ett mönster som efter hand växt fram. Under 50- och 60-talen visade sig detta i form av inlåsning av invandrad arbetskraft i föga utvecklande jobb och

¹¹ Göransson (1996) visar att en av de allra viktigaste "meriterna" för att få en anställning är att man redan har ett arbete.

¹² Bevelander, Carlson & Rojas (1997a).

¹³ Jämför Bevelander & Scott (1996).

segmentering av produktionsprocesserna som möjliggjorde en enkel integration i arbetet. Under 70- och 80-talen visade sig mönstret i utstötning av både gamla och nya invandrare, när tekniknivå och arbetsorganisatorisk utveckling krävde högre kompetens och mer komplicerad integration i arbetet. Under 90-talet har arbetsmarknadssituationen och rationaliseringsmöjligheterna i produktionen givit utrymme för utestängning av invandrare från arbetslivet i en hittills okänd omfattning. Favoriseringen av svenskar och ett konsekvent missgynnande av invandrare är enligt vår mening ett diskrimineringsmönster som är skadligt för samhället och en dålig grund för svenska företags personalpolitik på lång sikt.

Olikheter mellan företag

Våra företagsstudier har inte bara bekräftat strukturomvandlingens avgörande påverkan på arbetskraftsefterfrågans etniska sammansättning, utan också visat på *skillnader* mellan företag när det gäller förhållningssätt till att anställa invandrare och till integration av invandrad arbetskraft. Med utgångspunkt i de olika företagens speciella förhållanden har vi funnit *fem typfall* som representerar viktiga och generella drag i företagsamhetens utveckling när det gäller företagens etniska vägval. Typfallen är:

1. *Det renodlat svenska företaget med endast svenska anställda*
2. *Invandringsföretaget med en relativt stor andel invandrare, men där svenskar dominerar*
3. *Det mångkulturella företaget där ingen enskild etnisk grupp dominerar*
4. *Det etniska minoritetsföretaget där en etnisk minoritet helt dominerar företaget*
5. *Det skyddade invandringsföretaget där statligt skydd ger en speciell situation också för invandrare.*

”Det svenska företaget”

Det svenska företaget har nästan enbart svenskfödd personal. Rekryteringen har skett på en begränsad marknad där personer har en snarlik bakgrund och ofta har något specifikt drag gemensamt – de kan alla vara män, tillhöra samma föreningar eller liknande. De flesta medarbetarna i denna typ av företag saknar personlig

erfarenhet av människor med annan etnisk tillhörighet och företaget har ingen erfarenhet av ledning och organisation av mångkulturella grupper. Ett exempel i studien som motsvarar denna typ är Malmö Trä, en avdelning inom Euroc Bygghandel.

”Invandringsföretaget”

I det typiska invandringsföretaget har en stor andel av personalen invandrarbakgrund, men svenskarna är i majoritet och har ett dominerande inflytande i företaget. Företaget har rekryterat invandrad personal under många decennier och i bristsituationer haft låga krav på kompetensen hos dem som anställts. Företaget har därmed omfattande kunskap om etniska minoriteter och stor erfarenhet av ledning och organisation av invandrad arbetskraft. Exempel är här Volvo, SKF, Ericsson och PLM.

”Det mångkulturella företaget”

Enstaka mångkulturella företag har uppstått ur tjänstesektorns expansion i kombination med arbetskraftsbristen under 80-talet. Rekryteringen blev ”vild” på 80-talet och i brist på alternativa strategier för verksamheten sjönk även kompetenskraven. Resultatet är en organisation som domineras av invandrare och präglas av stor etnisk mångfald. Samtidigt har många personer stora kompetensbrister. I företaget finns kunskap och erfarenhet av att arbeta i en mångkulturell organisation. I enstaka fall har ledningen även en vilja att göra det faktum att organisationen är mångkulturell till en del i en medveten och offensiv strategi. Ett exempel i studien är Centralköket på Huddinge Sjukhus.

”Det etniska minoritetsföretaget”

De etniska minoritetsföretagen bedriver sin verksamhet huvudsakligen i tjänste- och servicesektorn. Här finns många småföretag med homogen personal rekryterad ur släkten, familjen eller den etniska gruppen. Det ”handikapp” som sämre svensk språkförmåga och lägre svensk kulturkompetens innebär kompenseras ofta av exempelvis lägre löner, längre arbetstider, undvikande av beskattning och hög egen finansiering. Ledning och organisation präglas av småföretagandets villkor och i viss mån av den egna kulturens lednings- och organisationsstil. Exempel på denna företagstyp är de assyriska och syrianska företagen i Södertälje och Botkyrka.

”Det skyddade invandringsföretaget”

AVEBE AB i Samhallkoncernen är ett offentligt ägt företag som har till uppgift att rehabilitera arbetshandikappade. Det går att likna vid ”invandringsföretaget”, för även om det i flera av koncernens företag finns många invandrare bland personalen så är en mångkulturell organisation inte en del av företagets profil. Beroende på mängden invandrare i organisationen har Samhallföretagen fått en betydande kompetens att leda och organisera invandrare.

Personalsammansättningen i de undersökta företagen beror i huvudsak på respektive företags speciella historia, situationen på arbetsmarknaden vid respektive företags förnyelse och rationalisering samt branschtillhörighet.¹⁴ Vi menar att det går att placera in en stor del av de svenska företagen i någon av de kategorier som typfallen representerar. I synnerhet ”invandringsföretagets” etniska historia visar hur strukturomvandlingsprocessen i svenskt arbetsliv som pågått sedan 70-talet förändrat förutsättningarna för invandrad arbetskraft i Sverige. Analysen av invandrarnas integration på den svenska arbetsmarknaden kräver därför ett historiskt perspektiv.

Olikheterna i personalsammansättningen i företagen pekar för det första på att företag är olika i många avseenden såsom åldersfördelning, utbildningsstatus, attitydsammansättning etc, inte bara vad gäller den etniska sammansättningen. Personalstyrkan i ett företag byggs vidare upp under tillväxtperioder och förändras därefter långsammare. Det innebär för det andra att förändringar i den etniska sammansättningen är kraftigast i tillväxande företag som en effekt av arbetskraftsutbudets etniska sammansättning i expansionsperioder. För det tredje finns en stor frihet, men inte något direkt lagligt tvång, för företagen att göra etniska vägval. Denna frihet kan utnyttjas och leda till fördelar för de företag som rätt värderar den etniskt mångfaldiga arbetsmarknaden och den etniskt mångfaldiga befolkningen i dagens Sverige.

¹⁴ Jämför Lundh (1991).

Högre sysselsättning och ökad mångfald

De fem typfallens skilda etniska sammansättning kan ses både som konsekvenser av en förd personalpolitik och som möjliga framtida vägval. Med tanke på den ökande andelen invandrare i arbetskraften, deras höga utbildning och relativt låga ålder, framstår de kommande vägvalen som ödesmättade för svenskt samhällsliv. Mot denna bakgrund belyser vi de etniska strategier som framstår som företagsekonomiskt rationella och samhällsekonomiskt nödvändiga de närmaste åren och som har börjat diskuteras i såväl företagsledningarna som i den politiska debatten. Åtgärderna skulle enkelt kunna sammanfattas i att det behövs *både* fler jobb *och* större mångfald på jobbet.

Mot bakgrund av arbetskraftens etniska sammansättning menar vi att en mångfaldsstrategi är överlägsen för de flesta företag och förvaltningar på lång sikt. Men de diskrimineringsmönster som favoriserar svenskar försvinner inte av sig själva, det kommer att ta tid. Situationen kräver därför även andra insatser, framför allt fler jobb. De etniska minoritetsföretagens etablering är en viktig tillväxtfaktor i samhället och är för många invandrargrupper avgörande för att kunna överleva i Sverige. Då inte ekonomin i sin nuvarande utformning skapar fler jobb, snarare färre, är receptet att låta *utbudet söka sin efterfrågan* genom att ta bort de hinder som finns i ekonomin bland annat i form av, för invandrare svårforcerade, skråliknande system, exempelvis på byggmarknaden, och de facto-monopol i den offentliga sektorns produktionssystem, exempelvis inom äldreomsorgen. Därtill behövs en politik för tillväxt, som också kräver ett accepterande av att vissa delar av den svenska modellen på arbetsmarknaden och i den ekonomiska politiken måste konstrueras om.

Bokens uppläggning

Vår studie bygger framför allt på arbetsplatsstudier i enskilda företag. Vi låter därför dessa inleda i nedanstående kapitelordning. I anslutning till varje arbetsplatsstudie diskuteras speciella drag på arbetsplatsen: i kapitel 2 Malmö Trä, i kapitel 3 PLM, Ericsson Telecom, Volvo och SKF, i kapitel 4 Köket på Huddinge sjukhus, i

kapitel 5 Assyriska och syrianska företag i Södertälje och Botkyrka och slutligen i kapitel 6 Samhall AB. Intervjuerna genomfördes under hösten 1995 och våren 1996 och vissa förhållanden i företagen kan därefter ha ändrats. De fakta som presenteras här är de som gällde vid tidpunkten för intervjuernas genomförande.

I kapitel 7 visas på vilket sätt strukturförändringarna i företagen leder till ökade kompetenskrav. I kapitel 8 görs en kort historisk tillbakablick på omvandlingsprocessen i industrin ur teknisk och organisatorisk synvinkel. Tillbakablicken bildar bakgrund för en tolkning av våra resultat beträffande särbehandling och diskriminering av invandrare i kapitel 9. I kapitel 10 diskuteras avslutningsvis framtidsfaktorer att beakta för företag och samhälle.

2. Det renodlat svenska företaget

Malmö Trä

Malmö Trä var vid intervjutillfället en avdelning av Euroc Bygghandel AB. Därefter har bygghandelsföretaget sålts ut från Euroc. I hela Skåne finns ca 300 anställda på olika platser. Man har på grund av byggkrisen under 90-talet minskat antalet anställda från 600 till 300 personer. Mängden arbete har inte minskat i motsvarande omfattning. Kunderna är nästan lika många men de köper mindre mängder, frågar mer efter offerter och är noggrannare med materialval. Personalen får jobba bredare och göra fler led i kedjan, uppger ledningen. Detta gäller främst tjänstemännen. Arbetarnas jobb har inte förändrats nämnvärt, mer än att de måste ”vårda” kunderna bättre.

Malmö Trä har 65 anställda och är ett gammalt anrikt trävaruföretag i Malmö. Av personalen arbetar 30 personer på lagret och i butiken, ungefär lika många med administration och försäljning.

Företaget verkar genomsyras av en mycket trevlig stämning – alla intervjuade säger att de trivs. Man är öppen och omisstänksam gentemot oss. Nästan ingen av de intervjuade talar illa om någon annan. Man har expanderat kraftigt under hela efterkrigstiden, dock utan att få mer än fyra invandrare anställda. De flesta anställda har jobbat länge i företaget. Påfallande många har aldrig haft något annat jobb – Malmö och Malmö Trä är världen.

Kompetens och kompetensutveckling

De anställda har, trots att många är unga, vanligen inte mer än grundskoleutbildning. Man kan komma in i företaget med låg utbildning och sedan avancera. Åtminstone har man tidigare kunnat det. Nu har nedskärningar skapat ”proppar” i administrationen. Rationaliseringarna under 90-talet har lett till att kvarvarande tjänstemän tagit över andras arbetsuppgifter, när organisationen

har slimmats avsevärt. Det finns ingen medveten rotation, utan en sorts kundorienterad, uppgiftsorienterad organisation, även om många kan varandras uppgifter.

Den basala kompetensen i företaget är att kunna sortimentet. Kunderna är professionella byggare, dvs de kan produktens funktion, vilket inte lagerkillen behöver göra även om han gärna vill besitta den kunskapen. Man blir i huvudsak upplärd på jobbet. Viss utbildning sker i studiecirkelform. Genom att ”ta i ordentligt” och vara pliktrogen signalerar man att man vill ha ett bättre jobb.

I lager- och butiksdelen finns inte någon *medveten* organisationsutveckling. Var och en har sina egna uppgifter. Det finns expeditörer i yttre tjänst som personligen betjänar de kunder som kommer till företaget. Andra expedierar order som skall sändas direkt till kunder. För att ”plocka” ihop beställningar behöver man ofta truck. Två personer kör huvudsakligen truck och ett par andra lastar och kör lastbilarna till kund. Eftersom man har tydliga säsongsvariationer och aldrig har semesterstängt har de flesta fått rycka in på de olika momenten vid behov, men detta sker utan systematik. Hur det går till att var och en får sin position kan ingen riktigt förklara.

Vår bedömning är att kompetensutvecklingen hos de kollektivanställda är svag. Inga egentliga förändringar har skett i deras arbete. Företaget säger sig satsa på utbildning och utveckling. Lagerarbetarna däremot uppfattar inte det som ges som *riktig* utbildning utan menar att det är samma budskap – man skall fjäska mer för kunderna – levererat i olika förpackningar. Budskapet är för all del ganska trevligt förpackat, ibland i form av resor. Socialpsykologiskt kunnande uppfattas emellertid inte som kunskap av dessa killar. *Kunskap*, det är handfast vetande om material och bygande, sådant som kunderna har men som man själv tycker att man saknar. Lagerarbetarnas åsikt är att det företaget tillhandahåller är ”trevlighetskurser”, medan man själv skulle vilja ha mer utbildning i materialkunskap. Man har inget emot kurserna men man ser dem inte som kompetensutveckling.

Rekrytering

Under de senaste tio åren har man endast anställt folk som man känner till. Även under bygghausen lyckades man upprätthålla

den rekryteringsprincipen. De flesta har kommit till företaget via fotbollskontakter, i något fall med hjälp av förfrågan via koncernledningen, men vanligtvis så att lagkamrater har hjälpt andra lagkamrater eller bekanta. Laganda kännetecknar hela mentaliteten – man ställer upp för varandra och för företaget. Men ifall man *inte* blir identifierad som en i laget är det lika bra att sluta direkt, man blir snabbt utfrysad. Man är god kamrat inåt och tuff utåt.

Detta är ett av de få jobb där man inte ställer andra kompetenskrav än att den som skall anställas har god laganda och kämpaktakter. Man måste dessutom utöva eller vara mycket intresserad av idrott, annars trivs man inte i gänget. Var och varannan av de yngre killarna är kroppsbyggare. Medelåldern är låg. Trots uppsägningar är de flesta av killarna på laget under 40. Där finns inga 50-åringar och endast enstaka 60-åringar. Åldersluckan förklaras av att de äldre har avancerat upp till kontoret som försäljare. Det är för närvarande stopp på den rekryteringen. Vill man vidare måste man sluta på företaget.

Inga invandrare

Det finns ett fåtal invandrare i företaget, men dessa talar alla nästan perfekt malmöitiska och är närmast naturaliserade svenskar. En tjänsteman från nordeuropa är enligt egen utsago extremt försvenskad. Den sydeuropeiska städerskan är en ”mönsterinvandrare” – ambitiös, talar mycket god svenska och är överkvalificerad för sin position. Övriga lever i äktenskap med svensk partner eller har gått hela sin skoltid i Sverige.

Ytterst få av de intervjuade har någon egen erfarenhet av invandrare. Man har inte gått i skola eller bott tillsammans med invandrare. De få kontakter man kan redovisa är att det funnits invandrare på samma gymnasieskola men i andra klasser, eller inom idrotten där man spelat mot invandrarlag eller i något fall har haft invandrare i laget. När man uttalar sig om invandrare är det alltså en *föreställning* av invandrare man uttalar sig om, anekdotiska iakttagelser i andra hand. Flera intervjuade ifrågasätter t ex motiven för invandringen. Man säger exempelvis att invandrarna är rika, att de har betalt mycket för att komma hit, att de är kriminella och räknar med att slippa straff, att de är här för att leva på

välståndssystemen eller för att sända hem pengar till släkten så att den svenska ekonomin går miste om deras inkomster.

Varför är byggbranschen helsvensk?

Människorna på denna arbetsplats lever i en helt svensk värld. Byggbranschen som helhet är också helt svensk och vi frågade alla varför. De flesta intervjuade hade aldrig tänkt på att det förhöll sig så. När de blev ombedda att försöka förklara varför, fick vi följande försök till förklaringar:

- Tempot är så högt och man är så beroende av varandra att man inte kan ha folk som inte genast fattar vad det gäller.
- Byggjobb har höga löner och har därför alltid varit attraktiva för svenskar även under byggboomer. Det har därför aldrig lämnats någon öppning för invandrare att komma in.
- Byggbranschens kultur präglar hela organisationen. Det är ett manligt, tufft, konservativt klimat. Det gäller byggsvängen, det gäller Malmö Trä och det gäller också kunderna, som inte gillar invandrare.
- Det är pengarna. Man tjänade så bra i byggsvängen att svenskarna inte ville släppa in några utlänningar. Facket stödde i princip denna politik för svenskhetens bevarande i byggbranschen under expansionen under efterkrigstiden, kanske primärt med motivet att få till stånd lagarbete med ansvar i laget.
- Det är lagackorden. De skapar en hård och tuff mentalitet som gör att alla avvikande stöts ut därför att man tror att de kan förstöra lagets intjäningsförmåga.
- Invandrarna söker sig inte till byggsektorn.
- Låg personalomsättning och rekrytering av släkt och vänner samt kompisar i fotbollslaget.
- Diskriminering av invandrare kan det ju också vara.

Utgör invandringen ett samhällsproblem och i så fall varför?

Det finns hos de flesta intervjuade en engagerad medvetenhet om problemen med invandringen. Man pekar på en hårdare stad, getton, avundsjuka och misstänksamhet, arbetslöshet, bidragsberoende m m. Och man ser inte någon enkel väg ut ur problemen. Men att vi kommer att få betala ett högt pris för ”politikernas naiva invandringspolitik” är den allmänt redovisade åsikten:

- Det är för många som kommit på en gång.
- Svensk ekonomi är dålig och tål inte invandringen.
- Det är brist på arbetstillfällen och därför finns det ingen integration.
- Invandrarnas motiv är inte att integreras, de är flyktingar eller har andra motiv.
- Dom kommer från religioner och kulturer som är allför olika det som finns i Sverige.
- Den svenska mentaliteten, vi är många som är negativa till invandrare.
- Det är farligt för samhället att ha en grupp som inte jobbar.
- Vi har inte råd med det. Svenskarna blir förbannade.
- Dom blir bidragsberoende, passiva och kriminella.
- Det blir som i USA, med svarta getton.
- Det kommer att bli bråk mellan invandrare och svenskar. Det är redan så.
- Det blir inbördeskrig.
- Det kommer att växa fram en ny Hitler!

Lösningar på problemet?

Många menar alltså att invandringen har skapat allvarliga problem i samhället. På frågan hur man bäst angriper problemen får vi bli följande förslag:

- Dom måste absolut få jobba. Men här kan vi inte anställa några, vi har uppsagda svenskar som måste gå före.
- Repatriera dem – en humanitär variant där man hjälper dem att

komma hem – eventuellt med lämplig utbildning så att de kan bygga upp sina länder. Skicka hem dom!

- Dom måste till varje pris ha riktiga jobb så att dom inte hamnar i ett eget samhälle.
- Första generationen är förlorad, se till att ta hand om andra generationen.
- Låt dom jobba för bidragen. Det är lika farligt för dom som för samhället att dom går sysslolösa. Det finns ju samtidigt massor av arbetsuppgifter att utföra.

Det sista påståendet upprepas av flera intervjuade.

Om man blev tvingad att anställa invandrare, vad skulle du tycka om det?

Alla tycker att arbete är den grundläggande värdegemenskapen i ett samhälle och utan att man deltar i denna gemenskap går det inte att på ett meningsfullt sätt integreras. Men inte ens de till invandrare mest sympatiskt inställda personerna finner det möjligt att kvotera in invandrare på arbetsplatser. Även om den intervjuade i fråga inte själv är emot det så tror han att de flesta andra skulle vara det. Den första spontana invändningen är att invandrarna inte är kompetenta nog och att de inte talar svenska, därför går det inte. Vi ställer då upp hypotesen att den tilltänkte talar tillräckligt god svenska, är en "trevlig kille" med erfarenhet från byggbranschen i sitt hemland och är bra på fotboll. Att en invandrare skulle ha alla dessa kvaliteter bedömer ofta de intervjuade som nästan otänkbart. Men om de ändå kan tänka sig den möjligheten så tror de inte att "dom andra" skulle gå med på det. Och för en kille som inte blir "insläppt" i gänget är det bäst att glömma det här jobbet. Ett annat argument är att kunderna inte skulle gå med på det. Kunderna varierar från stora byggföretag till privatkunder.

Författarnas kommentar

Malmö Trä är en av de få arbetsplatser vi besökt där man av de senast anställda inte krävt någon form av relaterad utbildning eller

arbetserfarenhet. Vid jämförelse så ställer man faktiskt högre krav på städfirmor och tvätterier, där man kräver vana vid teknik, förmåga att räkna och skriva på svenska, serviceanda och säljförmåga. Man kan kanske invända att man här inte behöver uttrycka sådana krav eftersom de som kommit kunnat dessa saker även om de endast har grundskola. Men arbetsuppgifterna tar påfallande kort tid att lära sig. Efter endast någon vecka är man nyttig och efter några månader är man fullärd. Eftersom man sällan jobbar ensam behöver man inte heller anförtro den anställde att representera hela företaget, utan laget finns runt om och backar upp om det behövs.

Jobbet på lagret är utan tvekan okvalificerat. Företaget hade kunnat välja att lägga lagerarbetarnas befattningar på en högre kompetensnivå så att de kunde diskutera mer med kunderna. Det har man inte valt, utan mer kvalificerade diskussioner förs med försäljarna. Arbetarna hanterar ca 2 000 artiklar, många med namn som är svåra att lära sig – olika träslag och fackuttryck som inte är av den typen man lär sig på kurser i ”svenska för invandrare”, men det hade säkerligen inte varit oöverkomligt att lära sig.

Anledningen till att här inte finns några invandrare är svår att genomskåda, eftersom man tidigare har haft lika svårt som industrin att få tag på arbetskraft. Den enda förklaringen som återstår är att man, i likhet med övriga delar av byggbranschen, helt enkelt inte har velat ha invandrare, och inte heller i framtiden vill ha invandrare i sitt gäng.

3. Invandringsföretaget

PLM

Malmöfabriken

PLM:s fabrik i Fosie, Malmö, producerar dekorerade burkar för öl och läskedrycker. Arbetet består av en kombination av metallarbete, där tunn aluminiumplåt formas till en burk, och grafisk teknik, då burken får sin dekor. Fabriken är en relativt ny anläggning som togs i drift i början av 80-talet. PLM:s verksamhet är äldre och delar av personalen har varit verksamma även i den gamla, nu nedlagda fabriken. Personalen består av 65 tjänstemän, varav 7 har invandrarbakgrund, och 435 kollektivanställda, varav 25–30 procent har invandrarbakgrund. De flesta av invandrarna har varit anställda på PLM länge, många ända sedan 70-talet.

Organisation

Verksamheten är organiserad i fyra produktionslinjer, i vilka plåten formas till färdigdekorerade burkar i en sammanhängande process. Produktionen pågår dygnet runt på alla produktionslinjer bemannade av lag i tre skift. Det är en bullrig och stressig miljö, vilken kräver att problemlösning sker snabbt och med ett minimum av kommunikation. Många framhäver att arbetet är stressigt. Organisationen har också bantats och trimmats så att det nu existerar ett minimum av slack, vilket förklarar upplevelserna av stress hos de intervjuade. Konkurrensen på marknaden, som framtvingar en ständig effektivisering av produktionen, framhävs av de fackliga representanterna som orsaken till stressen. Facket tycks för övrigt ha en ovanligt aktiv och operativ roll, t ex då facket hjälper företaget att organisera vårt intervjuarbete.

Verksamheten har under en följd av år genomgått upprepade organisationsförändringar. Den uppfattas som toppstyrd, då omorga-

nisationerna anses ha initierats uppifrån. Den senaste förändringen medförde att det blev färre arbetsledarbefattningar, och flera arbetsledare har därför mist sin ledarroll och återfinns nu i lägre eller helt andra befattningar. Det har inneburit att det inte längre finns några arbetsledare som är invandrare. Rationaliseringarna har också slagit hårt mot vissa invandrargrupper med låg kompetens. På den enhet där man förpackar lock har således sex turkumakedonska kvinnor efter många år tillsammans i samma arbete bortrationaliserats. Först varslades de men därefter, bland annat genom fackligt ingripande, fick de åter anställning i en speciellt tillrättalagd manuell verksamhet.

Man markerar ofta i intervjuerna att det inte förekommer någon etnisk diskriminering i fabriken. Den senaste omorganisationen medförde dock att det ovanför en viss nivå, teknikernivån, inte finns någon invandrare. (Man börjar som operatör, blir sedan maskinställare, därefter tekniker, linjechef, lagchef, produktionschef och fabrikschef.) Minskningen av chefer som är invandrare förklarar man med att det nu ställs större krav på linjechefernas förmåga att tala svenska och engelska, eftersom dessa skall kunna samarbeta med amerikanska specialister som kontinuerligt besöker fabriken.

Invandrarna var, säger man, betydligt fler när fabriken startade för 10 år sedan. I det gäng om 50 personer som åkte till USA för att lära sig köra den nya fabriken var således hälften invandrare. Sedan dess har andelen invandrare minskat till ca 25 procent. Orsaken till nedgången i antalet invandrare är något dunkel men förklaras dels med att de mest kvalificerade befattningarna bortrationaliserats vilket kan ha drabbat invandrare hårdare än svenskar, dels med en nyrekrytering som missgynnat invandrare.

Det finns i ett av skiften tydliga grupperingar av turkar och ex-jugoslaver, som därtill är släkt eller tillhör samma familj. I de andra skiften är nationaliteterna mera blandade. Ledningen strävar nu efter att bryta gamla mönster från föregående fabrik, där olika nationaliteter bildade tydliga grupperingar. Man strävar efter en organisation som inte präglas av arbetsgrupper där medlemmarna har familjeband eller gemensam nationalitet. Detta gäller också grupper av svenskar som arbetar tillsammans med familjemedlemmar eller släktingar. Verksamheten skall inte styras av andra lojaliteter än den med organisationens effektivitet.

Produktionsmiljö

Arbetarna längs produktionslinjerna, maskinställarna, arbetar i lag men har ansvar för sina egna maskiner. Man jobbar ganska individuellt även om man hjälper varandra om någon har mer störningar. Bullret är bedövande. Alla jobbar med hörlurar, ofta med musik. Samtal, annat än de mest elementära, är omöjliga. Samvaro kan bara ske på raster. Tempot i produktionen är *mycket* uppdrivet och arbetet är utan tvekan stressigt. Vi kan iaktta hur folk *springer* mellan maskinerna för att snabbt åtgärda stopp i flödet. Alla intervjuade, oavsett befattning, betonar den ökade stressen. Tidigare var PLM-jobben mycket attraktiva med förhållandevis hög lön och skiftgång med lång sammanhängande ledighet. Motivet att jobba här är främst hög lön och mycket ledighet (man slipper "svenssonvecka"), inte att jobbet i sig är särskilt bra.

Förut fanns en ganska stor mängd rutinbetonat "kvinnligt" plock- och packarbete, men detta har till stor del automatiserats. Nästan symboliskt är att det kvarvarande manuella rutinarbetet nu är "handikappjobb" i en företagsinbyggd skyddad verkstad. (Folk som jobbar där har varierande grad av samhällsstöd.) Där jobbar bl a de som troligen kommer att bli företagets sista lågkvalificerade invandrarkvinnor.

Den psykologiska arbetsmiljön präglas av en viss ambivalens. Å ena sidan förmedlar man attityden att: "Det är inte världens bästa jobb men PLM är ändå OK. I dessa tider får man dessutom vara glad att man har ett jobb." Invandrarna tycker också generellt att arbetsplatsen är bra. Många tycks fortfarande bära på någon sorts tacksamhet över att PLM så villigt tog emot dem en gång. Å andra sidan finner vi att en viss misstänksamhet präglar attityderna. Det är främst fråga om misstänksamhet mot företags- och fabriksledning. Flera intervjuade uttrycker t ex misstro mot avsikten bakom ett kunskapsnivåprövande test som företaget erbjudit alla anställda. Även arbetsledare misstror ledningens motiv och avsikter i olika frågor. Många intervjuade uttrycker en, visserligen dämpad men dock, kritik av företaget. Vi uppfattar inte att intervjuade invandrare uttrycker varken mer eller mindre kritik mot företag och miljö än de svenska anställda gör.

Arbetets kompetensnivå

Produktionslinjerna har i princip två typer av befattningar: *maskinställare* (övervakar och korrigerar maskinernas arbete) och *tekniker* (gör samma jobb men är mer kompetenta och har mer utbildning på maskinerna – är linjens specialister). Dessutom finns truckförare.

Tidigare kunde okvalificerad linjepersonal i packning och plockning avancera upp till ställare. I dag anställs man direkt som ställare och man bör då ha relevant teknisk kunskap eller erfarenhet redan från början.

Krav på teknisk kompetens

Det är inte helt lätt att avgöra var den verkliga kompetenskravsnivån i ställarbefattningen ligger. Utsagor och praktik motsäger här varandra. Befattningshavare på alla nivåer betonar hur kraven ökar på dem som anställs och kommer att anställas:

Det kommer att ske en kraftig utveckling av material och kontrollsystem. Det kommer att finnas en klick kvar som är experter på mekanik och teknik och ribban kommer att höjas väsentligt för alla. Det kommer att finnas noll invandrare kvar. Det finns inget avancemang längre som man hade förr från hjälpare och uppåt. (Arbetsledare)

Man kommer att vara tvungen att visa papper på att man har erfarenhet eller skolor inom teknik. De invandrare man då skulle kunna tänka sig är sådana som kommer från någon annan PLM-fabrik i Europa. (Arbetsledare)

Ovan citerade arbetsledare väcker en intressant tanke. Han omsätter EU:s fria arbetsmarknad i praktiken. Invandrare är välkomna bara de har "certifikat" på att de kan just det här jobbet. I de branscher där produktionen koncentreras till ett fåtal ägare kommer det att kunna uppstå ganska stora koncerninterna arbetsmarknader i Europa.

En återkommande förklaring till att man nu måste ställa högre kompetenskrav än tidigare är denna:

Man rekryterar till den funktion man behöver. Man rekryterar inte underifrån längre. Dom som kommer måste ha med sig en teknisk bas. Tar man in en ställare så har han inte flera år på sig att läras upp utan han måste fungera i jobbet efter någon månad. (Arbetsledare)

I en mycket trimmad produktion ställs det också höga krav på att den anställde snabbt och effektivt skall kunna fatta egna beslut:

Dom skall ha en teknisk utbildning på 2–4 år. Dom skall ha någon sorts praktisk erfarenhet inom området, vara stresståliga, behärska svenska och vara framåt. (Personalchefen)

Dom måste ha teknisk utbildning, men det räcker inte med hög utbildning. Man måste ha någon sorts förmåga att tänka och handla självständigt på ett praktiskt sätt. (Ställare)

I framtiden blir det färre kvinnor. Det blir välutbildade män som styr sitt jobb mer från paneler. Dom skall vara unga och starka – gärna söner till invandrarna. (Företagssköterskan)

Trots de angivna kraven på utbildning är det uppenbart att de som fram till nu har anställts ofta har haft låg teknisk kompetens eller ibland helt orelaterade yrkeserfarenheter. Det gäller både invandrare och svenskar. På sommaren tycks man också klara sig med relativt oerfarna sommarvikarier. Kanske klarar man sig för att de återkommer flera år i rad. Den senast anställde i förrådet har kockutbildning och ingen arbetserfarenhet (dock inte fast anställning)!

Orsaken till att de uttalade kompetenskraven och de kompetenskrav man i praktiken ställer inte tycks överensstämma, kan nog förklaras av att man inte har gjort några egentliga nyrekryteringar det senaste året. Om man anställt så har man främst *återanställt* tidigare permitterade personer.

Frågan om kompetensnivån på befattningarna är av särskild vikt för invandrare. Så länge jobben ansetts okvalificerade har man kunnat rekrytera "vem som helst", även mycket lågutbildade invandrare. När jobben blir mer kvalificerade krävs "bevis" på kunskaper. Företagen väljer då gärna att rekrytera praktikanter eller färdigutbildade personer från utbildningar som man har kännedom om. Detta medför problem för invandrarna. Även om de har pas-

sande kunskaper så saknar de kanske utbildningsbevis eller om dessa finns så är de alltför svårtolkade för en svensk arbetsgivare.

Den största barriären är kanske den mentala. Både arbetsledning och anställda förutsätter i samtalen att till följd av de ökade kompetenskraven kommer inte invandrare att kunna rekryteras till de framtida jobben – eftersom en invandrare per definition är låg- eller utbildad. Har man som på PLM under flera årtionden bara haft erfarenhet av invandrare med låg utbildning så har det format arbetsgivarens såväl som de anställdas uppfattning om invandrare. Att det bland nyare invandrargrupper finns personer med längre utbildning tänker man sig inte.

Krav på språklig kompetens

Men även om invandraren kan dokumentera sin tekniska kompetens skapar de höjda språkkraven ändå en tröskel. Behovet av kommunikation och därmed svensk språkfärdighet är tämligen litet i det dagliga arbetet. Men kommunikationsförmågan ställs på prov i den ökande mängden utbildning. Mängden utbildning som ges i företaget bedömer vi som relativt omfattande. Utbildningen kan ske på engelska, ibland i form av träning i USA. Men det förekommer också att utbildning av personal i okvalificerade befattningar sker på engelska som i följande exempel:

Vi packerskor på kontrollen fick menyer på datorerna som var på engelska. Sen blev dom översatta till svenska, men det är ju ändå många ord på engelska. Utbildningsmannen var från England när vi skulle lära oss använda den datoriserade kontrollen. Vi hade en kvinnlig tjänsteman som tolk. Alla instrument vi hanterar är engelska eller amerikanska. Så man måste begripa lite.

En svensk ställare tycker också att engelska är hans enda svårighet: ”Engelska är svårt. Allting blir mer och mer på engelska. Annars har jag inte några problem.” På arbetsledarnivå är engelska en nödvändighet:

Engelska är ett måste för en linjechef. Just nu är det t ex flera som har en amerikansk partner. Dom stannar flera veckor och jobbar parallellt med linjecheferna. Engelska kan ju inte invandrarna!

Hittills har invandrarna klarat kompetenskraven, eller i alla fall klarat det praktiska jobbet, tillfredsställande. Men man börjar nu ifrågasätta vad lågutbildade invandrare såväl som lågutbildade svenskar egentligen tillgodogör sig av den utbildning som ges. Att examinera kunskaperna i slutet av en kurs tillämpas ibland, men det verkar inte vara ett generellt system, även om det finns chefer som tycker att man borde införa det.

Sett ur invandraperspektiv är det inte säkert att ett sådant system ensidigt skulle missgynna invandrare. Teoretiskt kunniga invandrare skulle här kunna bevisa sin förmåga, och inte riskera att bli uppfattade som mindre kunniga än de är beroende på svårigheter att uttrycka sig på svenska (på samma sätt som duktiga arbetarbarn och duktiga men tysta flickors räddning kan vara att de får chans att visa sitt kunnande skriftligt och få ett betyg som bevis).

Klart är att man nu endast anställer den som talar en funktionellt duglig svenska. I dag har man i fabriken anställda som talar så bristfällig svenska att vi undrar hur det över huvud taget är möjligt att kommunicera under arbetet, i synnerhet med tanke på den bullernivå som råder. När vi ställer frågan får vi bl a följande svar:

Det klarar vi inte heller. Det är problem speciellt med invandrare. När man har frågat om tre gånger säger man ja fast man inte förstår. Jag tycker då att det är ett problem. (Ställare)

Det finns ingen skillnad på invandrare och svenskar, dom vill gärna jobba och är duktiga, men svenskan är ett problem – dom lär sig aldrig. Det blir problem så fort dom skall läsa något... Visst jobbar alla i etniskt blandade lag, men under jobbet kan man ju inte prata för bullret och under pauserna sitter dom med sina landsmän och talar sitt språk, det har dom ju rätt till. Men det är därför dom kan ha jobbat här i 30 år utan att lära sig svenska. (Arbetsledare)

Att vara arbetsledare för människor som har problem att förstå språket ställer också särskilda krav:

Som arbetsledare för invandrare måste man vara övertydlig och pedagogisk, gärna upprepa tre gånger och ställa kontrollfrågor. Dom säger ja, ja men har inte fattat ett dugg. Det lär man sig ju

med åren. Kan dom inte språket är dom ju borta ur räkningen för en massa jobb. För att städa behöver man också förstå språket. (Arbetsledare)

Ledningens betoning av både teknisk och språklig kompetens är tveklös:

Antingen skall dom vara upplärda här i företaget eller om dom nyrekryteras skall dom ha en teoretisk bas i en teknisk utbildning – helst processteknisk. Det räcker inte bara med att man gillar att ”mekka” och har gått fordonsteknisk utbildning till exempel. Man måste förstå elektronik och datateknik teoretiskt. Man måste kunna använda svenska, engelska och matte, för att kunna delta i vidareutbildning och för att kunna skriva rapporter och liknande.

Företaget anställde ända fram till 1988 personer med bristande språkkunskaper men nu är det stopp:

Vi har flera anställda som inte skulle ha fått sina jobb i dag. Tidigare har vi alltför lättvindigt anställt släktingar till invandrare trots att de inte kunnat svenska. Nu har vi höjt kraven på kompetens och anslutning till företagskulturen i och med att ny och mer krävande teknik införts. Det räcker inte bara med svenska, man måste också kunna engelska, 300 av våra 550 anställda har varit på utbildning i vårt dotterbolag i USA.

Kulturella skillnader

Trots att språkförbistring kan skapa problem i kommunikationen så framhävs inte kulturella skillnader mellan människor. Ofta var man till och med osäker på vilket etniskt ursprung olika personer hade. Många hade också svårt att svara på frågan vilka olika etniska grupper som var störst i företaget. De flesta intervjupersonerna markerar i stället att invandrare och svenskar skall värderas utifrån det arbete man utför, på vilket sätt man utför det och med vilket resultat, ett synsätt som leder till att en invandrare värderas som individ och inte som tillhörande en grupp, en nationalitet, en religion eller en ras. Att etnisk bakgrund på detta sätt tonas

ned kan innebära såväl något positivt som något negativt. Det är positivt att man främst värderar en människas arbetskapacitet men det kan också tolkas som om man över huvud taget inte intresserar sig för den andre som social varelse. Vilken av dessa tolkningar som är den riktiga är svårt att avgöra men klart är att vi inte kunde iaktta någon systematisk etnisk diskriminering.

Det hindrar dock inte att en och annan invandrare framför miss-tankar om att ha blivit åsidosatt på grund av sitt ursprung eller sin religion. Det berättas också att det öppet förekommer enstaka nedvärderande gliringar, även från arbetsledare. Man noterar och reagerar på sådana etniska och rasistiska nedvärderingar, men i de flesta fall tas de inte upp öppet i samtal. De leder i regel inte heller till öppna konflikter.

Man påtalar i intervjuerna skillnaden mellan klimatet i arbetet och i samhället. I arbetsmiljön förekommer ingen påtaglig diskriminering av invandrare, medan samhällsmiljön betecknas som allt mer segregerad, diskriminerande, rasistisk och hotfull. Detta säger både invandrare och svenskar.

Även om den allmänna sämjan mellan svenskar och invandrare är god noteras kulturskillnader på olika sätt av våra intervjuersoner. Det finns olikheter mellan svenskar och invandrare men också mellan olika invandrargrupper, även om någon strikt hierarki mellan olika folkgrupper inte bekräftas av de intervjuade. Svenska män uppfattas av många invandrare som distanserade och lite kyliga, svenska flickor däremot som alldeles för frigjorda. Invandrarna upplever att de har sämre kontakt med svenskar än med andra invandrare och att svenskar väljer bort dem både i och utanför arbetet. Umgänge och fest utanför arbetet uppger många av invandrarna att de saknar. Svenskarna menar att när det görs arrangemang med företagsanknytning så kommer mest svenskarna.

Svenskarna nämner att de ibland blir förbannade på invandrarna, framför allt på muslimer, för deras syn på och beteende i förhållande till kvinnor. Svenskarna reagerar också på andra beteenden som man bedömer som religiöst betingade såsom bönestunder och vägran att städa toaletter. Många irriteras påtagligt över kulturkrockar med äldre muslimer, s k stamfäder, som upplevs ha ett störande patriarkaliskt förhållningssätt till andra muslimer och familjemedlemmar. Det kan ta sig uttryck i att familjefadern skaffar sig dispositionsrätt över alla familjemedlemmarnas löner eller krä-

ver att få uttala sig å sin kvinnas eller familjs vägnar. Svenskarna känner sig bortvalda när turkar eller jugoslaver samlas och pratar sinsemellan.

Att konflikter etniska grupper emellan är så sällsynta beror tro-
ligen på att så många av de intervjuade invandrarna uppvisar en
mycket medveten strävan efter att integreras i det svenska sam-
hället. Eller kanske man snarare skall beskriva det så att de väljer
att "ligga lågt" och åtminstone skapa en ytlig anpassning för att de-
ras barn skall ha en chans att träffa ett verkligt val mellan att bli
svensk eller behålla sin egen kultur.

Man ska inte säga för mycket, menar en invandrare.

Man ska arbeta och försörja sig, berättar en annan, inte sitta
hemma med hucket på och uppbära socialbidrag.

Vi kan inte begära att svenskarna ska ändra sitt system som dom
har byggt upp under hundratals år, det är vi som måste anpassa
oss och förstå hur det fungerar, menar en tredje intervjuad.

Det finns invandrare som säger att de inte kan eller vågar ställa
samma krav som svenskar gör, exempelvis på lön och utbildning.
Äldre invandrare talar om sina barns val att bli svenskar. Det är
det viktigaste valet för en invandrarens barn. Först som svensk kan
man med full rätt ställa krav.

Det är påtagligt och något förvånande hur starkt de svenska
männen reagerar på vad de menar är muslimernas förtryck av sina
kvinnor. I fall man yttrar något negativt om invandrare kommer ut-
talanden på temat kvinnoförtryck nästan alltid med. Det stör inte
arbetet på något sätt men det tycks störa de intervjuade. Följande
citrat från PLM kunde också ha yttrats på något av de andra un-
dersökta företagen.

Det finns äkta män som tycker att det är onödigt att deras fruar
springer på utbildning efter arbetstid när de skall vara hemma
och ta hand om hemmet så att de själva kan gå på klubben. Det
finns invandarmän som kör hit sina fruar för att jobba och tjäna
pengar medan de själva hänger arbetslösa eller "sjukskrivna" på
klubben. Det påverkar ju inte jobbet här men det är stötande.
(Arbetsledare)

Ja, det finns en skillnad. Muslimska kvinnor säger inte emot sin man, inte gärna emot en man över huvud taget. Ja, livet blir kanske enklare på det viset när reglerna är klara, det blir kanske enklare för mig som arbetsledare också, men det stör mig! (Arbetsledare)

Dom har en annan syn på kvinnor. Man kan se det på hur dom förtrycker sina kvinnor, tar deras lön, förbjuder dem att träffa andra etc. Jag blir så djävla arg. (Ställare)

Om jag vill tala med en kvinnlig anställd, så vill jag att hon kommer, inte hennes man eller hennes svärfar. Om jag går genom fabriken och småpratar med dom som jobbar vill jag kunna tilltala även en muslimsk kvinna utan att hennes kusin störtar fram och frågar varför jag har talat med henne. Dessa typer av händelser är inte några direkta problem men jag gillar det bara inte. Man kan bara inte ha det så på ett modernt svenskt företag. (Arbetsledare)

Iakttagelsen att svenska män så ofta och så starkt påtalar förtryck av muslimska kvinnor kan tolkas på flera sätt. Det kan botten i äkta medkänsla med kvinnorna; det kan också uppfattas som ett av de få områden där det är "tillåtet" att uttrycka negativa hållningar gentemot invandrare och i synnerhet muslimer.

Författarnas kommentar

PLM tillhör den typ av industriföretag som har haft stor nytta av de invandrare som bidrog till Sveriges ekonomi under 60- och 70-talen. Både företag och invandrare är medvetna om det förhållandet. I stort sett har arbetet fungerat väl.

Med ökande konkurrens och automatisering ställs här som på andra företag ökande kompetenskrav på de anställda. En rad skäl talar för att andelen invandrare kommer att minska ytterligare på PLM. De ökade kraven på teknisk kompetens gör tillträdet svårare för invandrare. Det beror inte alltid på att de saknar den efterfrågade kompetensen utan att de har svårt att dokumentera sin kompetens genom betyg eller referenser, liksom det förhållandet att invandrare förutsätts vara okvalificerade och att de okvalificerade jobben stadigt försvinner.

Det ökade behovet av kommunikation reser ytterligare hinder för

invandrarna. Arbetsorganisationens utformning var tidigare sådan att många jobb kunde utföras med ett minimum av kommunikation. Att man dessutom medverkade till att anställda fick arbeta i etniska grupper så att de som behövde hjälp att kommunicera kunde få det i sin arbetsgrupp, bidrog till att göra det möjligt att arbeta utan att kunna svenska. När man nu bryter upp dessa vänskaps- eller släktgrupper måste varje anställd fungera mer självständigt, vilket ställer helt andra krav på språkförståelse än tidigare.

En av de viktigare rekryteringsvägarna in på arbetsmarknaden går via personkontakter. På PLM är det t ex en anställningsförmån att de anställdas barn får sommarjobb. Att känna en person i arbetsledande ställning ökar troligen chansen att kunna bli rekommenderad till ett arbete. När man nu kan konstatera att det inte finns några invandrare kvar i arbetsledande funktioner på företaget så försvinner en mycket viktig kontaktväg. Kontakter i företagen gynnar för övrigt bara de etniska grupper som redan är etablerade på arbetsmarknaden. De nytillkomna flyktingarna saknar ofta helt och hållet personkontakter.

För företaget är det naturligtvis inte viktigt vilket etniskt ursprung deras anställda har. Viktigt är att den anställde snabbt kommer in i arbetet och utför det på ett effektivt sätt. Men ur samhällets synvinkel är det oerhört väsentligt att människor med olika etniskt ursprung tar del i den sociala gemenskap som arbetet utgör. Den ökande "gettoiseringen" av invandrarstadsdelar i Malmö, motsättningarna och kriminaliteten är företeelser som många av de intervjuade ser som ett växande hot. Att PLM nu troligen kraftigt kommer att minska sin rekrytering av invandrad arbetskraft är därför oroande. PLM som har lång tradition av att anställa invandrare har också byggt upp en kunskap om invandrare och hur man agerar i mötet mellan olika normsystem. Människor som arbetar här har med eller mot sin vilja blivit delaktiga i en mångkulturell miljö. Om PLM och liknande industriföretag övergår till att bli homogena svenska företag förlösar de därmed också ett socialt kunskapskapital de kanske inte är helt medvetna om att de besitter.

Ericsson Telecom

Hägerstensfabriken

Hägerstensfabriken har ca 1 000 anställda och är indelad i fyra områden: Skåp, Relä, Extern Mekanik samt Magasin. Fabriken ligger nära Ericssons huvudkontor vid Telefonplan. En stor del av de anställda kommer från Västra Flemingsberg.

Magasinsavdelningen där vi utförde vår undersökning har cirka 250 anställda. Undersökningen koncentrerades till *Verkstadsenheten*, vars personal vi intervjuade. Man tillverkar där plåtskåp och mekaniska komponenter. Komponenterna levereras till andra enheter för montering. Verkstadsenheten har fyra grupper fördelade på tre produktionsledare med ca 15–20 personer i varje grupp. Av arbetarna har 55 procent invandrarbakgrund. En stor andel av dem är kvinnor.

Under 1992 startade ett stort förändringsarbete som delvis finansierades via Arbetslivsfonden. Förändringsarbetet, kallat Focusprojektet, syftar till att införa en flödesorganisation som lägger ett större ansvar på arbetsgrupperna, vilket innebär att personalen måste lära sig fler arbetsuppgifter. Förändringen av arbetsorganisationen har inneburit en reducering av personalen från cirka 90 till 60 personer utan att produktionsvolymen har minskat. I grupperna finns också en produktionstekniker, planeringsansvarig samt kvalitetsansvarig.

Ett sätt att möta den snabba omvandlingen är att satsa på olika former av utvecklingsåtgärder. Förutom olika utbildningsinsatser gäller det att motivera individer att ta ett större individuellt ansvar och att se helheten i arbetet. Genom att arbeta i flödesgrupper ges individerna möjligheter att arbeta på ett sätt som syftar till att både höja kompetensen och att öka beredskapen för att möta den snabba omvandling som pågår. Behovet av att vara flexibel, att snabbt kunna ställa om, blir ett allt viktigare konkurrensmedel. De ökade kraven gör att de individer som inte klarar denna omvandlingsprocess snart befinner sig utanför den egentliga produktionen – i Ericssons fall hamnar man i PEK (Personal, Ekonomi, Kompetens). Många invandrare befinner sig i en mycket utsatt position eftersom de både har bristfällig utbildning och i en del fall näst intill obefintliga språkkunskaper i svenska. En majoritet av de som tillhör PEK har invandrarbakgrund.

Människor låser in sig efter 10–15 år i sitt arbete, då saknas motivation för utveckling och studier. Nu har samhälle och teknik sprungit ifrån alla dem i PEK, varav 90 procent är invandrare. Företaget har inte tagit ansvar för kontinuerlig utveckling av dessa personer, internutbildningen har i stället sorterat bort dem med låg utbildning. (Facklig representant för Metall)

De individer som av olika skäl inte fått plats i den nya organisationen tillhör således en speciell enhet, PEK, med syfte att stödja, utbilda och omplacera personalen. Det finns en ambition att genom olika utvecklingsåtgärder kunna erbjuda individer plats i produktionen, alternativ anställning eller möjligheter att starta eget företag. Personer som hamnar i PEK betraktas inte som inkompetenta men anses inte kunna uppfylla de krav som gäller (att arbeta heltid, att arbeta i skift, att ha förmåga att arbeta i grupp etc). Personer som t ex är långtidssjuka eller har andra problem finns också i PEK. Dessa personer försöker man hjälpa med olika rehabiliteringsinsatser.

Invandrare i tid och rum

De invandrare som kommit till Sverige har mött olika förutsättningar. Dessa olika förutsättningar hör ihop med vid vilken tidpunkt man kom till Sverige, vilket bemötande man stött på från svensk sida men också vilka förutsättningar varje enskild individ haft för att kunna integreras i det svenska samhället. På Ericssonfabriken berättar man om den stora skillnader mellan då och nu på följande sätt.

De invandrare som kom till Sverige på 50- och 60-talen kastades rakt in i det svenska samhället. Utan kunskaper i svenska anvisades man ett arbete och man fick själv ordna praktiska saker som att finna en bostad. Man fick ett startbidrag på 600 kronor som skulle börja betalas av med 15 kronor per månad när man börjat arbeta. Antalet invandrare var inte så många vilket gjorde att de som kom lätt smälte in på arbetsplatsen. Man fick svenska kamrater och kom snabbt in i gänget. Man tvingades att lära sig svenska för att över huvud taget kunna prata med någon. Det fanns också en nyfikenhet bland svenskarna på det främmande, vilket gjorde att man enligt egen utsago tävlade om att bjuda hem sina invand-

rade arbetskamrater. I ett fall berättade en invandrare att han grät på kvällarna i sitt hyresrum för att han kände sig ensam. Hyresvärdinnan hörde honom gråta och bjöd in honom till familjen. Kontakten med familjen utvecklades till att frun sörjde för att han fick matlåda med sig till jobbet. Kontakten gav dessutom möjligheter till ytterligare språkträning.

De invandrare som kom till Sverige under 70- och 80-talen mötte ett helt annat Sverige. Samhället tog hand om alla som kom genom att skicka dem till flyktingförläggningar och förse dem med pengar och annat som behövs för att överleva. I dag finns små möjligheter för invandrare att träffa svenskar och därigenom lära sig språket. Numera går man på kurser i svenska för invandrare, s k SFI-kurser. Dessutom är det svårt att komma in på arbetsmarknaden, vilket ytterligare försvårar en integrering eftersom arbetsplatsen är en naturlig mötesplats.

Ålder spelar också stor roll när det gäller möjligheter att integreras i samhället. De invandrare som kom på 50- och 60-talen var unga, vilket gjorde att de lätt kunde ta till sig nya seder och bruk. I de grupper av invandrare som kom senare fanns många äldre invandrare, bl a på grund av anhöriginvandringen. Det påverkade sannolikt möjligheten att komma in i det svenska samhället. Det faktum att vissa invandrare kom från stora städer, medan andra kom från landsbygden, gav olika möjligheter till integration. En äldre bonde som är analfabet när han kommer till Sverige, kan naturligtvis stöta på svårigheter när det gäller att förstå och komma in i det svenska samhället. En ung kvinna från medelklassen har troligen större möjligheter att ta till sig de förutsättningar som råder i Sverige. Hela denna spännvidd i ålder och levnadsförutsättningar fanns bland de personer vi intervjuade.

Kompetenskrav

Kraven på kompetens har förändrats sedan 50- och 60-talens invandrare kom till Sverige. Bristen på arbetskraft gjorde att de omgående kom in på arbetsmarknaden trots avsaknad av svensk-kunskaper och i många fall även avsaknad av yrkesutbildning. Språket tillägnade man sig på jobbet genom att så gott det gick prata med arbetskamraterna. Även om arbetet i många fall innebar att stå vid en maskin fanns trots allt en gemenskap med arbetskam-

raterna, som ledde till att man kom in i det svenska samhället och lärde sig svenska.

De invandrare som kommit till Sverige under 70- och 80-talen har också kunnat få arbete i industrin utan yrkesutbildning och svenskkunskaper. Man har klarat sig bra genom att arbetet har bestått av enkla och rutinbetonade uppgifter vid samma arbetsställe. Behovet av att lära sig språket har inte varit så starkt. Man har umgåtts i familjen eller med landsmän. Dessa invandrare har hamnat i en mycket utsatt position eftersom de trots decennier i Sverige varken har yrkesutbildning eller tillräckliga kunskaper i svenska. När så arbetets innehåll förändras så att det ställs krav på att man skall lära sig flera arbetsuppgifter och i större utsträckning måste samarbeta med andra, blir kompetensbristerna tydliga. För att kunna samarbeta och lära sig nya tekniska och administrativa uppgifter måste man kunna svenska.

Språket och lärandet

Den kontinuerliga förändringen av arbetsuppgifter samt tillkomsten av nya arbetsuppgifter genom det sk Focusprojektet medför att det finns ett stort behov av att ständigt lära och utvecklas i jobbet. Personalen måste vara beredd och intresserad av att lära sig nya arbetsuppgifter i den omvandlingssituation som fabriken befinner sig i. I de olika grupperna breddas och fördjupas kompetensen genom att man lär sig nya arbetsuppgifter och nya maskiner. Målet är att alla helst skall kunna alla maskiner som gruppen använder, vilket i dagsläget inte är realistiskt. Tanken är dock att det skall finnas ett visst antal i varje grupp som kan sköta alla maskiner. Ett sjukdomsfall eller annan oförutsedd frånvaro skall inte behöva innebära att en maskin står stilla. Gruppen har i dag ett större ansvar för att uppsatta produktionsmål hålls. Detta ställer större krav på flexibilitet, initiativförmåga, vilja att lära nytt och baskunskaper.

Vi ställer i dag krav på grundkompetens, t ex de fyra räknesätten, svenska och social kompetens. En tredjedel av invandrarna här var analfabeter. Det blev en tragisk utsortering. Men vi producerar mera nu på 60 man än tidigare på 95. (Arbetsledare)

På materialavdelningen satsar man både tid och pengar på att utveckla de individer man tror på. Det gäller både invandrare och svenskar. I många fall torde dock svenskar ha ett försteg eftersom de kan språket. Företaget får i dag lida för gamla synder. Att man tidigare inte ställde krav på kunskaper i svenska leder till att man i dag får skicka folk på språkutbildning så att de åtminstone hjälpligt skall hänga med i utvecklingen.

Vilja att lära sig nya saker innebär också att man måste visa ett intresse för att lära sig det nya. Det gör man genom att tala om för produktionsledaren att man är intresserad av att lära sig t ex en ny maskin. Individen måste själv ta ansvar för sin egen utveckling. Även produktionsledarna initierar utvecklingsinsatser för individer som bedöms ha förutsättningar att utvecklas. Detta sker bl a via medarbetarsamtal.

Många av de intervjuade invandrarna hade själva sett att dåliga kunskaper i svenska kan leda till att man inte klarar av att utföra sitt arbete. För att kunna utvecklas på arbetet måste man lära sig svenska ordentligt. Det finns olika sätt att lära sig svenska: man går på kurser i svenska som företaget anordnar, man frågar svenska arbetskamrater vad ord betyder. Man tvingas nu också prata svenska i arbetsgruppen eftersom svenska har blivit det gemensamma språket för alla. Att lära sig nya saker eller lära andra att hantera t ex en ny maskin kräver förmåga att kommunicera på ett begripligt sätt. Man får inte heller alltid särskilt lång tid på sig att förstå hur en ny maskin fungerar. Inläringen måste ske snabbt.

Tidigare kunde det inträffa att anställda gick på utbildning i t ex ritningsgranskning utan att kunna tillräckligt bra svenska. När vederbörande kom tillbaka kunde han inte använda sina nya kunskaper eftersom han inte förstätt vad som sagts på kursen. Det inträffar inte numera, då man genomför test av språkkunskaperna i svenska.

Språket är grunden för acceptans. Omorganisationen medför en utsortering av dem som inte platsar, det är grymt. Kan du inte svenska och kan du inte avrapportera på datorn är du körd. (Arbetsledare)

Arbetskamrater och produktionsledning har tidigare inte ställt tydliga krav på invandrarna när det gäller att lära sig språket. Man

har i stället i all välmening försökt anpassa sig till invandrarnas språknivå när det gäller ordval – att inte använda för svåra ord. Om man märker att någon inte förstått kan man visa i stället för att med ord upprepa vad man sagt. Man nämner också exempel på individer som talar dålig svenska men där de svenskar som arbetar med vederbörande har anpassat sitt språk till denne person – använder fel ordföljd etc. Det finns en förhoppning att de språkkurser och den ökade betydelse svenskkunskaperna fått skall motivera människor att lära sig svenska.

Språkets stora betydelse i arbetet har lett till att kriterierna för urval av personal har ändrats. I dag går kunskaper i svenska språket före yrkeskompetens. En person som kan svenska har möjlighet att utveckla sig vilket är nödvändigt när utveckling sker kontinuerligt. Ett exempel på detta är att man om två månader skall ställa om produktionen i en del av verkstaden. Vad det nya är visste man på golvet ännu inte så mycket om. Detta är inte någon engångsföreteelse, menade man, utan ett fenomen som kommer att karaktärisera framtidens produktion.

Kulturella skillnader – auktoritetstro och religiösa vanor

Ericsson-fabriken är den av de undersökta arbetsplatserna där man tydligast upplever att det finns problem med den personal man har. Det gäller inte bara anpassningsproblem till nya arbetsformer, utan många av problemen hänför man också till den stora blandningen av människor med skiftande social och kulturell bakgrund. Vi kan identifiera konflikter av flera slag. Problemen sliter hårt på de produktionsnära tjänstemännen, som ibland känner sig ganska uppgivna.

Det är mycket problem med invandrarna och det har ökat i samband med flödesorganisationen. Det är bönemattor på arbetet i någon skrub. Det är män som inte tar order av kvinnliga arbetsledare. Det är rashets mot turken, som man inte gillar. Man behöver själv hjälp ibland, bekänner en arbetsledare.

Det är både plus och minus. Men de flesta är bra. Det finns en liten grupp som fuskar, är mycket sjuka, jobbar svart när dom är

sjukskrivna. Dom ber jag ta avsked. Tidigare bråkade greker och turkar. Nu bråkar muslimerna mycket. Det blir mer och mer. En kurd tog livet av en kvinna här. Från fängelset ringde han mig och frågade om han hade jobbet kvar efter fängelsetiden, menar en annan arbetsledare.

De anställda på verkstadsenheten kommer från en mängd olika länder. Man säger att det inte spelar så stor roll varifrån folk kommer. Det som är viktigt är den enskilda människans kvaliteter. Men man kan notera att det skett en viss omsvängning när det gäller synen på varifrån invandrare kommer. En anställd med finsk härkomst anses nästan vara svensk. De två grannländerna har trots allt många likheter när det gäller kulturella yttringar, ett fenomen som blir tydligt när det numera kommer så många invandrare från länder som ligger långt borta från Sverige. Likheterna blir större än skillnaderna när man har något annat att jämföra med.

Tidigare fanns det grupperingar av nationaliteter som gjorde att man under arbetstid kunde prata sitt eget språk, vilket lätt skapade ett avstånd både mellan svenskar och invandrare och mellan olika invandrargrupper. Numera är grupperna upplösta, man *måste* prata svenska på arbetstid. Under lunchraster söker man sig till sina landsmän eftersom det ger möjlighet att prata sitt eget språk som självklart har mer nyansrikedom än den stapplande svenska många invandrare talar. Många anställda kommer från länder som ligger långt borta från Sverige. De uttryck man har med sig från sin egen kultur är mer eller mindre synliga. Några av dessa skillnader påtalades vid upprepade tillfällen.

Det är vanligt att invandrare är uppvuxna i länder med stark hierarkisk ordning. Där är det chefen som bestämmer och som man går till för att få instruktioner för nya arbetsuppgifter. Invandrare vill också gärna höja chefen till skyarna – han, för det är oftast en han, är den som vet bäst. Detta är en ovan situation för svenska chefer som vill att anställda skall diskutera och i viss grad handla självständigt. Cheferna har ibland svårt att veta hur man skall "kommendera folk till att inte låta sig kommenderas".

Det nya sättet att arbeta, dvs att mer ansvar ligger på gruppen och att individen själv tar initiativ till olika saker, är en ovan situation för speciellt äldre invandrare. Man vill fortfarande gå till chefen för att få reda på vilken nästa arbetsuppgift är. Det händer att

invandrare säger att de förstått en instruktion eller en uppgift när det senare visar sig att de inte förstått och därför inte lyckats genomföra arbetsuppgiften. Personen vill inte säga att han inte förstått eftersom han är rädd för att tappa ansiktet.

Den kvinnliga produktionsledaren säger att hon dock haft en fördel av att vara kvinna när det gäller att få folk att ta initiativ. I det fallet har manliga invandrare utgått ifrån att hon inte vet hur maskinerna fungerar och har då tagit saken i egna händer. När det gäller de manliga produktionsledarna väntar de manliga invandrarna på att produktionsledaren skall visa och instruera, eftersom man utgår ifrån att han som man vet hur det fungerar. Den auktoritetstro de äldre männen visar gäller inte de yngre invandrarna. Många av de yngre är uppvuxna i Sverige och har anammat mycket av det svenska sättet att förhålla sig.

Religionen spelar stor roll för många invandrare. På verkstadsenheten finns det muslimer som utövar sin religion. De går ifrån arbetsplatsen för att be tre gånger om dagen. Det väcker olika reaktioner hos svenskarna. Några är misstänksamma, andra uttrycker en ilska för att de tillåts gå ifrån jobbet. Andra åter bryr sig inte om det. Detta och andra etniska beteenden som man reagerar starkt på diskuteras dock inte öppet.

En av invandrarna nämnde att han kommer från ett land där det finns många kontroverser mellan kristna och muslimer och han noterar med tillfredsställelse att i Sverige kan muslimer och kristna arbeta på samma arbetsplats utan att det blir bråk.

Isolering, kulturella variationer, isolering och kön

Den förändrade arbetsorganisationen har inneburit att man arbetar mera i grupp. Tidigare stod varje person isolerad vid sin maskin hela dagen och kontakterna med övriga arbetskamrater ägde rum på rasterna, vilket medförde bristande vana vid att prata i och om arbetet. I dag ska man arbeta tillsammans vilket också innebär att man behöver prata med varandra för att kunna utföra arbetet. Ovanan vid att prata och diskutera gäller både svenskar och invandrare och kommer att ta tid att förändra.

De bristande språkkunskaperna hos vissa invandrare leder till att man kan skönja en trötthet bland svenskarna på att förklara och visa när mottagaren inte alltid förstår vad som sägs. De torf-

tiga språkkunskaperna innebär att det är svårt för svenskar att använda några nyanser i språket. För invandraren är det också arbetsamt att inte kunna prata svenska tillräckligt bra. Det leder till en ytlighet i kontakterna som inte kommer att kunna förändras så länge språkkunskaperna inte förbättras.

Man kan skönja att olika kulturer har olika attityder till t ex arbetsprestationer och arbetstider. Enligt uppgift vill en asiat gärna ha klara regler för arbetet och är van vid att arbeta hårt. En afrikan tar mera lätt på tillvaron och är nöjd med vad som bjuds. Dessa olika förhållningssätt kan leda till slitningar i grupper. Att medvetandegöra i vilken utsträckning dessa förhållningssätt beror på kulturell bakgrund eller individuella särdrag kan påverka möjligheten att samarbeta i positiv riktning. En av produktionsledarna tänker lyfta fram dessa frågor när gruppen samlas för att genomföra "teambuilding". Det har förekommit att invandrare som blivit skickade på utbildning känt sig förolämpade, då man uppfattat det som om man ifrågasatt deras kunskapsnivå. En svensk skulle i de flesta fall betrakta ett erbjudande om utbildning som ett erkännande av sin förmåga.

Några av de intervjuade invandrarkvinnorna har ett extra handikapp eftersom de kommer i kläm mellan arbetets ökade krav och familjekrav. Ibland har mannen skaffat arbetet till sin hustru som kanske aldrig haft ett yrkesarbete tidigare eller kommer från en miljö där verkstadsarbete är lågt värderat. Att kvinnan har ett arbete kan innebära en helt ny situation och nya livsvillkor vilka kan vara svåra för kvinnan – och mannen – att anpassa sig till. De förändrade villkoren kan upplevas både som tilltalande och krävande.

Jag tackar Gud för min frihet. Jag är kurdisk kvinna från Irak och Iran, där slakten fortfarande bor. Här kan jag prata med män. Här är allt möjligt. Jag fikar med arbetsgruppen, äter lunch med kinesiskorna och använder Håkan som mitt svensklexikon. I Iran måste jag bära schal och den är obekvämlig och svår. Bussarna är uppdelade för män och kvinnor och går inte i tid. Man får inte prata om politik. Men jag undviker svensk mat, gris och annat. Min man är mycket religiös och vill flytta tillbaka och jag älskar honom, men mina barn ska växa upp här och bli svenskar. Jag är så rädd att vi ska bli arbetslösa, slutar den kurdiska kvinnan.

Dessa kvinnor har oftast små chanser att etablera egna nätverk av vänner på arbetsplatsen eftersom de efter arbetet också har ensamt ansvar för hemmet. Det gör att kvinnan blir starkt beroende av mannen. I den stund arbetet innebär nya påfrestningar med förändringar och nyordningar kan situationen bli helt övermäktig och ta sig uttryck i att man har ont i hela kroppen och söker läkare. Vid läkarbesöket är det ofta mannen som för kvinnans talan och talar om för läkaren hur kvinnan känner sig. Numera är det vanligt att företagshälsovården i stället använder sig av professionell tolkservice för att ge kvinnan möjlighet att själv berätta om sina symptom. Företagshälsovården försöker också hjälpa de mest utsatta kvinnorna genom att förklara vad som gäller i svensk kultur och vilka rättigheter man har som kvinna.

Ledning, arbetsgrupper och internutbildning

Förutsättningarna för ledning har ändrats. De arbetsgrupper som bildats har en mångkulturell sammansättning. Man har blandat så många nationaliteter som möjligt i respektive grupp för att förhindra att några språkliga kottier bildas. Genom att blanda grupperna ger man utrymme för dialog och språkinläring och alla tvingas att prata svenska. Det kan också vara möjligt att man genom att blanda grupperna vill kontrollera att inga onödiga konflikter utbryter på arbetsplatsen, något som man på vissa enheter haft erfarenhet av. Man förnekar dock att det är ett grundläggande skäl till den nya gruppammansättningen.

Ledningen fokuserar på kompetensutveckling. Personalen ges olika utbildningar. Ytterligare sätt att utveckla sina kunskaper är att rotera mellan olika uppgifter och att lära sig av andra. De motiv man anger för rotation är att det är bra ur ergonomisk synpunkt att arbeta med olika arbetsuppgifter. Andra motiv som anges är att breddning av arbetsuppgifter och utveckling är bra för individerna och att man därmed säkerställer att det alltid finns folk som kan få produktionen att fungera. Rotationen är dock frivillig. Det viktigaste är inte att alla i gruppen kan alla arbetsuppgifter, utan att gruppen som helhet klarar det arbete man skall utföra. Alla som vill skall dock på sikt få möjlighet att lära sig nya maskiner.

Risken är stor att de invandrare som inte kan tillräckligt bra svenska inte kommer att klara kraven. Det nya arbetssättet inne-

bär att alla arbetsorder finns på data till skillnad från tidigare när arbetsledaren gav muntliga eller skriftliga arbetsorder. I dag går man till datorn för att se vilka order som finns inne och vilka maskiner som behöver sättas igång. Möjligheten att rotera hänger samman med hur man klarar språket och datorer. Ansvar för att arbetet blir utfört vilar numera gemensamt på gruppens medlemmar. Arbetsledning kan sägas ske indirekt via datorn.

Författarnas kommentar

Den snabba omvandling som sker i näringslivet visar hur viktigt det är att behärska språket för att snabbt kunna lära sig nya saker. Ju fortare utvecklingen går, desto större nyansrikedom i språkkunskaperna behövs, vilket försvårar för de språksvaga invandrarna. Det pekar på vikten av att lära sig svenska men också på behovet av att förstå det svenska samhället och dess sociala koder. Först då kan möten äga rum som är utvecklande för individer och arbetsplatser. Det ökade behovet av språket som ett arbetsinstrument medför att det finns ett starkt behov av att utveckla nya metoder och tillämpningar för inbyggd språkträning som alternativ till den traditionella kursverksamheten.

Ericsson har hittills löst sina övertalighetsproblem genom utbildningsinsatser och andra typer av stöd för att inte behöva säga upp folk. Det finns dock inget som säger att man i framtiden inte i stället säger upp folk och rekryterar personer med en kompetens som är bättre anpassad till de ökade kraven. På Ericsson efterlyser man nya samarbetsformer mellan myndigheter och företag, så att insatser från t ex försäkringskassa, arbetsförmedling, länsarbetsnämnd eller Samhall finner bättre arbetsformer för att stödja individernas anpassning till arbetskraven.

Det finns behov av kunskap om olika kulturers förhållningssätt som går bortom anekdotstadiet. Den kunskapen behövs för att det skall bli möjligt att använda den resurs som invandrarna är. Kunskapen behövs för att förstå invandrades bakgrund och tidigare livsvillkor. Kunskap om kulturer innebär också att få större insikt i vad det innebär att vara svensk. För att det skall bli möjligt att öka kunskaper och förståelse för varandra måste svenskar sluta med att betrakta invandrare som objekt, som "föremål för olika åtgärder".

Kunskap om olika kulturers särdrag och förhållningssätt kan

vara viktig för arbetskamrater och chefer eftersom det kan påverka hur olika människor förhåller sig till varandra. Skillnader i synen på förhållandet till arbete, auktoritet, kön och religion har på Ericsson mer tydligt än på andra besökta arbetsplatser skapat svårigheter i samvaro och arbetseffektivitet. Spänningar har uppstått om vem som kan säga vad till vem. En kulturellt homogen grupp har gemensamma sociala koder för de flesta situationer. Om inte arbetsledningen och gruppen har kunskaper om olika kulturers sätt att resonera kan detta orsaka obegripliga konflikter. Kunskaper om sociala koder är också viktiga för att kunna skilja individuella beteenden från kulturellt betingade beteenden.

Eftersom invandrarkvinnor utgör ett väsentligt inslag i arbetsstyrkan kan det vara särskilt viktigt att ha kunskap om de invandrarkvinnor som riskerar att hamna i konflikt mellan den kultur de kommer ifrån och den svenska kulturen. Om männen och familjerna behåller traditionella värderingar och förväntar sig att kvinnan ensam skall utföra hemarbetet som i hemlandet, samtidigt med lönearbete, kan kvinnans situation bli mycket pressande. Detta problem, som framhålls av företagshälsovården på Ericsson och andra företag, är inte lätt att närma sig för en arbetsgivare, men medvetenhet om situationen är en början. De aggressioner som förtrycket av muslimska kvinnor (upplevt eller reellt) väcker hos den svenska personalen (se rapporten från PLM), har betydelse för hur attityderna till muslimska män formas.

Att förändra en organisation ger upphov till spänningar även i de mest homogena verksamheter. Att genomföra förändringar bland människor som har mycket olika bakgrund, kunskapsnivåer och dessutom stora svårigheter att göra sina synpunkter förstådda, skapar naturligtvis ännu större påfrestningar. Den operativa ledningen på Hägerstensfabriken står inte inför en lätt uppgift, och man kan förstå att många kände sina krafter hårt frestade.

Volvo

Torslandafabriken

Volvo är ett välkänt svenskt industriföretag som efter en tid av diversifiering återgått till att koncentrera sig på fordonsverksamhet.

Studien har genomförts vid Volvos fabriksanläggning för personbilar på Torslanda i Göteborg. Anläggningen består av tre olika fabriker: kaross, måleri och montering där man (vid tidpunkten för intervjuerna, mars 1996) tillverkar två bilmodeller – 940 och 850. I monteringsfabriken där man monterar båda modellerna finns ca 4 200 anställda, varav ca 35 procent är invandrare. Antalet anställda, som i mitten av 80-talet uppgick till ca 7 500, har minskat kraftigt under senare år. Vid tidpunkten för studiens genomförande varslade företaget om uppsägning av ca 1 200 anställda.

Monteringsfabriken har haft stor personalomsättning och trots det minskade antalet anställda rekryterat ny personal under slutet av 80- och början av 90-talet. Volvo har alltsedan 50-talet rekryterat invandrare: finnar, jugoslaver, estländare, danskar, portugiser, spanjorer m fl. På senare år har även chilensare, iranier, iraker och turkar rekryterats.

Monteringsfabriken invigdes 1964 och bygger på löpande bandprincipen. Arbetet styrs av bandet – bilarna kommer i sin takt. Arbetet är till stor del enformigt. För att förbättra kvalitet, leveranssäkerhet och effektivitet har företaget under de senaste åren satsat kraftigt på utveckling av arbetslag och "monteringsteknik". Detta har lett till konkurrenskraftigare resultat för Torslandafabriken i relation till andra produktionsanläggningar inom företaget och jämfört med konkurrerande biltillverkare. Den nyare bilmodellen 850 monteras på mindre än hälften av tiden för den äldre modellen 940. Företaget räknar med att nästa modell skall monteras ännu snabbare.

Den nya arbetslagsorganisationen har medfört att montörerna förutom rotation av uppgifter fått möjlighet att ansvara för olika specialuppdrag som exempelvis att vara resurs för hela lagets verksamhet, att ställa om maskiner, att vara personalombud m fl uppgifter. Alla intervjuade, både montörer och arbetsledare, menar att förändringen inneburit förbättringar jämfört med tidigare. Motivationen har ökat.

De nya arbetsformerna, med ett lönesystem som premierar både individuellt och på enhetsnivå, har också inneburit att pressen i arbetslagen ökat. Det har medfört att facket får "ta hand om" dem som lagen vill sortera bort. Företaget har infört seniorlag på en del av bandet för att hantera utslagningen. I seniorlagen finns äldre arbetstagare som inte orkar med det tidigare tempot, men också an-

ställda som är under 30 år, som hamnat där på grund av av fysiska skador.

Rekrytering

Rekryteringen till monteringsfabriken följer, beroende av konjunktur, i huvudsak två mönster. Vid högkonjunktur tar man in den arbetskraft man kan få tag i. Vid lågkonjunktur kräver man däremot utbildad och kompetent arbetskraft. Att ta in den arbetskraft man kan få tag i beskrivs som att man åkte ned och rekryterade direkt i Sydeuropa eller anställde dem som passerade torget i Östra nordstan. Alla anställdes nästan utan urskiljning. Flertalet intervjuade ansåg att sådana rekryteringar inte var bra för företaget.

Att rekrytera med kompetenskrav kan göras på två olika sätt. Det ena är att man har någon som kan ge "referenser" som intygar att den som vill bli anställd är pålitlig och kommer till arbetet. Den andra möjligheten att få anställning går via ett utbildningsprogram som genomförs i samarbete med arbetsmarknadsmyndigheterna, vilket kan sägas utgöra en form av test för båda parter innan anställning erhålls. Båda vägarna innebär att personen i någon mån är känd för företaget, antingen genom referenser eller direkt erfarenhet. Då spelar det ingen roll om man är svensk eller invandrare menar man:

Folk stannar länge i dag. Vi har inte anställt någon på flera år. Man får arbete på rekommendationer. Min pappa arbetade här. Min finska fru träffade jag här. Mina två döttrar arbetar på Volvo. Min son kommer nog också att börja här. Har man bara skött sig kan man rekommendera andra. Då spelar det ingen roll om man är svensk eller invandrare. (Montör och facklig förtroendeman)

Man anställer människor som har kontakter här inne och som kan bli rekommenderade av dom. Det gäller både svenskar och invandrare. Man kollar om den som rekommenderar har varit på jobbet och skött sig. (Arbetsledare)

Kompetenskrav

I dag är det formella utbildningskravet tre- eller fyraårig teknisk utbildning för montörer. Dessutom ställer man krav på kunskaper

i svenska och social förmåga. De höjda kompetenskraven motiveras av fabriksledning och utbildare med att produktionsprocessen blir allt mer komplicerad. Någon nära förestående robotisering förutspådde emellertid ingen. Bedömningen var att bandet kommer att leva kvar men att komponenterna som monteras blir större och att monteringsmaskinerna blir fler. Detta pekar möjligen i riktning mot en kommande utarmning av monteringsarbetet. Enligt intervjuer med personer på chefsnivå bedöms helt automatisk monteringsring bara möjligt vid produktion i mycket långa serier. Så långa serier är inte förenliga med Volvos sortiment.

Arbetsledarna är dock tveksamma till kravet att det behövs teknisk utbildning för att bli montör. ”Du kan lika gärna vara sjuksköterska. Risken är att vi inte kan erbjuda de utbildade tillräckligt intressanta arbeten för att de skall stanna kvar”, säger en av dem.

Flertalet av de intervjuade som arbetar vid bandet menar också att man lär sig jobbet på 4–8 veckor. Sedan är stressen borta. Man tycker inte att man behöver någon utbildning. Vissa går till och med så långt att de tycker att det är fel. De som har teknisk utbildning upplever däremot att de har viss nytta av den för att kunna ta ansvar för omställning av maskiner. Full användning för sin utbildning upplever de dock inte att de har. Samtidigt påpekar många att utbildning är viktigt för att kunna avancera i företaget. Det föreligger således en klar skillnad mellan kvalifikationskraven i den officiella rekryteringspolicyn och arbetstagares och arbetsledares uppfattning om vilka nödvändiga kvalifikationer man måste ha för monteringsarbete vid bandet, så som det *för närvarande* är utformat. En annan av arbetsledarna säger följande:

Man kan börja arbeta var som helst i linjen på min avdelning. Man behöver inte vara någon elitmänniska, snarare är det inställningen till arbetet som avgör om det går bra eller inte. Om man är positiv, rörlig och flexibel (stannar högst tre år på en balans) så visar man att man vill något. Annars fastnar man lätt i det monotona arbetet på ett ställe med risk för skador och utslagning.

De skilda meningarna om vilken utbildning som krävs bottenar troligen i hur långsiktig bedömning man gör. Rekrytering görs inte

bara för dagens arbete utan i viss mån för morgondagens. *Ledningen* vill ha välutbildade anställda som möjliggör teknisk och organisatorisk utveckling. Men flera arbetsledare ser annorlunda på den saken:

Idén om hög utbildning för montörerna är feltänkt. Meningen var att skaffa en rekryteringsbas för konstruktions- och teknikavdelningarna. Men det kan inte gälla alla montörerna. I så fall blir konkurrensen allt för hård i laget och få stannar. Troligen kan man ha någon högutbildad, men inte för många. Alltså rekryterar vi i själva verket med lägre kompetens och huvudsakligen utifrån egenskaperna pålitlighet, skötsamhet och en viss fingerfärdighet.

Skillnaden i uppfattning kan, som antyds i ovanstående citat, även bero på den inbyggda motsättning som finns mellan ledningens önskan om en rekryteringsbas för vidare utveckling av organisation och individer, och arbetsledarnas önskan om att ha stabilitet i sina arbetslag.

Flertalet intervjupersoner framhåller däremot att man måste kunna svenska för att kommunicera med kollegor och ledning, läsa instruktioner och hantera produktionsverktyg. Många tar också upp behovet av social förmåga för att kunna arbeta i arbetslag. Man betonar att man måste kunna samtala för att diskutera kvalitetsfrågor. Skall lagen kunna ta kvalitetsansvar måste dess medlemmar därför kunna svenska tillräckligt bra. Det framgår också att man värderar den sociala anpassningsförmågan hos en individ högt. Det gäller speciellt om man skall företräda laget i personalfrågor eller vara resursperson.

Sedan 1992 har kraven ändrats. Det beror på specialistrollerna i arbetslagen. De kräver god svenska för att fungera. Man måste kunna kommunicera både internt i laget och externt med andra lags specialister. Man måste kunna skriva protokoll och liknande i enkel form. Vi har en "körkortsutbildning" vid anställningen som ska säkerställa dessa kunskaper och möta andra krav i arbetet. (Utbildare)

Svenska språket måste fungera numera. Det finns två invandrare som jag sänt på utbildning. Nya invandrare tar vi över hu-

vud inte in utan att dom kan svenska bra. Kan dom inte får dom komma tillbaka när dom lärt sig. (Arbetsledare)

Skall man kunna kommunicera för att klara sina uppgifter och gruppens mål har det naturligtvis stor betydelse om man kan svenska språket eller inte. Flertalet intervjuade, såväl svenskar som invandrare, betonade detta men hävdade samtidigt att om man *vill* samarbeta så går det även om språkkunskaperna brister. Många menade att problemet är de äldre invandrarna som inte lärt sig svenska. Antingen det nu beror på att det inte funnits behov av svensk kunskaper i tidigare arbetsuppgifter eller på att man inte givits möjlighet att lära sig svenska av arbetsgivaren, så vill man nu inte upprepa det misstaget:

En hel del av dem vi anställde på 60- och 70-talen har vi inte givit tillräcklig utveckling, exempelvis när det gäller språkträning för invandrare. Vi anställde också många under 80-talet utan att ställa tillräckliga krav på grundkunskaper. Vi får stora kostnader för detta. I dag kräver vi därför svenska i tal och skrift, annars får de inget jobb på Volvo. (Utbildningsansvarig)

Viss irritation fanns hos en del svenskar över invandrare som varit här i många år men som mer eller mindre vägrade att prata svenska. Men vi mötte inga intervjuade som upplevde språksvårigheterna som ett oöverkomligt problem. Däremot ansåg flertalet att det blir svårare att jobba bra i arbetslag när man inte kan prata med varandra. I själva monteringsarbetet krävs ett minimum av kommunikation – var och en gör sitt. Kommunikation har kanske främst en social funktion för montörerna. I pauserna måste man kunna koppla av från det enahanda arbetet. Att småprata om ditt och datt är då den huvudsakliga möjligheten, framför allt som pauserna är korta. Språkkravet som framförs så starkt av de flesta kan också ligga i dess sociala värde. Möjligheten att uppleva social närhet och stimulans i samvaron med sina arbetskamrater är väsentligt för att se positivt på sitt arbete och sin arbetsmiljö, vilket också har betydelse för hur grupperna fungerar tillsammans i arbetet. Det finns därför anledning att värna om att också den sociala miljön utanför det direkta arbetet har möjligheter att utvecklas.

Äldre invandrare med bristande språkkunskaper såg emellertid

själva inte språket som något problem. De beskrev snarare problemet som att svenskarna inte pratade och skojade så mycket utan att de var tysta och höll sig för sig själva. Om en grupp fungerade bra socialt berodde inte på om medlemmarna var svenska eller invandrare, utan snarare på individuella skillnader i fråga om ålder, kön eller anställningstid, ansåg man.

Relevansen i de officiella rekryteringskraven måste ses i relation till en bedömning av hur montörernas arbetsinnehåll kommer att utvecklas framgent och med vilken hastighet förändringar kommer att ske. Som tidigare nämnts förväntar man inte en omfattande robotisering av arbetet, men däremot att delmoment automatiseras och att man vid den manuella monteringen kommer att sätta samman större komponenter. De är då *möjligt* att montörsarbetet kan bli mindre kvalificerat. Om en mängd unga och välutbildade montörer under längre tid "fastnar" i allt för okvalificerade arbetsuppgifter kommer de troligen att så snart möjlighet ges lämna fabriken.

Å andra sidan kommer en ökad automatisering att öka antalet personer som arbetar med styrning och underhåll. Till arbetsuppgifter av den typen utgör de utbildade ett gott rekryteringsunderlag. Att styrning av bilbyggandet blir mera komplext när man producerar på kundorder, att kvalitetsstyrningen blir viktigare när antalet fel skall minskas och att materialhanteringen blir mer precis när lagren skall minimeras, talar dessutom för ett ökat kompetensbehov. En sådan utveckling kan komma att bredda det traditionella monteringsarbetet i riktning mot andra uppgifter och fler moment i arbetet. En tendens i den riktningen är skönjbar i den nya lagorganiseringen med individuella ansvarsuppgifter av administrativ karaktär.

Arbetsledare på operativ nivå tycks främst rekrytera för dagens behov, och eftersom arbetsledare i stort sett har egen beslutanderätt i anställningsfrågor dominerar deras inställning rekryteringsförfarandet. Därmed blir slutsatsen att tekniska kompetenskrav för att arbeta som bilmontör på Volvos monteringsfabrik på Torslanda för närvarande inte utestänger invandrare från anställning, förutsatt att den språkliga kompetensen är tillräcklig och att de finner de gängse vägarna via utbildningspraktik eller möjlighet till en positiv rekommendation från någon som anses pålitlig. Men det senare kravet gör det svårt för *nya* invandrare att komma in i

företaget eftersom de saknar historia här. Kan de dessutom inte svenska är barriären mycket hög i dagens arbetsmarknadssituation.

Kravet på att kunna tala svenska har medfört att resurspersonerna i arbetslagen i hög grad har valts bland svenskar. Endast en liten del av dem är således invandrare. Troligen minskar också invandrarnas andel över huvud taget i Volvo. Förmodligen beror det på att vi sedan 1992 har gjort rekryteringar via introduktionskurser och via kompisar, vilket i första hand gynnar folkgrupper som redan är etablerade i Volvo som svenskar, finnar och jugoslaver. Jag tycker knappt man ser afrikaner, turkar eller araber längre i fabriken. (Utbildare)

Det måste först uppstå en brist på arbetskraft för att Volvo och andra arbetsplatser skall öppnas för grupper med svag språkförmåga eller dem som tillhör etniska och sociala grupper av vilka man har ingen eller liten erfarenhet.

Värderingar och kultur

Inom företaget blir alla i princip lika inför bandet. Bilarna kommer. Vad laget skall uppnå är klart för alla. Den materiella belöningen är tydlig. Pengarna kommer. Den immateriella belöningen är också tydlig. Att få vara med i laget, tillhöra en i gänget.

Atmosfären ger generellt ett intryck av att vara god. Det är en arbetsplats där förmån upplevs som reko och man i allmänhet är hygglig mot varandra. Ingen *systematisk* form av förtryck, mobbing eller diskriminering går att iaktta. Av erfarenhet vet vi att om det råder dålig stämning på en arbetsplats så avspeglar det sig ganska snabbt i intervjuerna. Det går alltså inte att belägga någon generell antagonism mellan invandrare och svenska arbetare. De negativa kommentarer som fälls om invandrare rör främst personer och grupper som redan har slutat. Detta skulle kunna tolkas så att man redan har "löst" etniska motsättningar genom utstötning.

De spänningar som uppstått under senare tid mellan olika grupper inne på företaget hänger främst ihop med situationer och samband som får sin kraft utifrån. Kriget i f.d Jugoslavien har lett till att det blossat upp konflikter mellan olika grupper, konflikter som

medfört att personer av olika etniskt ursprung inte kunnat jobba i samma arbetslag. Vidare har invandrare från Asien och Afrika haft problem med att komma in i arbetslagen. Deras religion, syn på kvinnan och arbetet nämns som grund för detta. Många intervjuade menar att asiater och afrikaner anser att kvinnor har ett lägre värde, att de inte är intresserade av fabriksarbete utan hellre sysslar med handel eller accepterar att leva på bidrag. En del av dessa uppfattningar vilar på generaliseringar från upplevda situationer i arbetet. Det som hänt i en konfliktsituation mellan tex en serb och en kroat stämplar därefter allt samarbete mellan serber och kroater som konfliktfyllt. Andra uppfattningar bygger mer renodlat på myter eller fördomar om folkgrupper, nationaliteter, religiös tillhörighet etc. Uppfattningar av denna karaktär stämplar folk mera generellt som olämpliga eller oacceptabla, vilket kanske är just fördomens uppgift.

Flertalet intervjupersoner framhåller att man måste kunna svenska för att kunna arbeta i arbetslag. Många menar också att ju större kulturavståndet är, desto svårare har man att arbeta tillsammans. De negativa omdömen som ibland förekom om invandrare från Afrika och Asien fälldes inte om europeiska invandrare. Många av de som anställdes på 80-talet från Iran, Irak och Afrika har också slutat – slutat frivilligt eller ”stötts ut”. Kvar finns pålitliga, arbetsamma ”båtflyktingar” från Sydostasien. Här kan man invända att det inte är säkert att det är kulturavståndet i sig som är avgörande. Det kan lika gärna vara sociala eller utbildningsmässiga avstånd som bidragit till utstötningen, eller skillnader i motivationen att anpassa sig beroende på om man kommit hit som flykting eller arbetskraftsinvandrare.

Umgänget mellan olika invandrargrupper och mellan svenskar och invandrare är annorlunda innanför portarna än utanför. Inne på fabriken ges många belägg för att man umgås, fikar och äter tillsammans. Utanför skiljs man däremot åt och privat umgänge är nästan obefintligt. Däremot tycks de andra generationens invandrare vi möter, som är uppväxta med svenska kompisar och som gått i svensk skola och bott i områden där flertalet varit svenskar, ha ”socialiserats in” i det svenska samhället. Liknande erfarenheter finner vi i andra undersökta företag. Man upplever ibland en klivenhet i om man är svensk eller invandrare, men tror att barnen i tredje generationen kommer att bli svenskar helt och hållet. Dessa

andra generationens invandrare har haft föräldrar som varit delaktiga i arbetslivet. Både hos barnen och föräldrarna möter man ofta starkt negativa känslor mot nya invandrare som man uppfattar kommer hit och förstör för dem. Man rekommenderar sina barn att byta namn för att ha en chans att få arbete och komma ifrån invandrarområdena.

Jag pratar svenska, men märker på andras reaktioner att jag är invandrare när jag säger mitt namn. Även min son, fyra år, vet inte vem han är, vilket språk han ska använda. I skolan där min son ska gå finns det bara några få svenska barn, så ska det inte vara. Jag vill inte ha min son i en segregerad skola, säger en invandrare som bott länge i Sverige.

Det är svårt att närma sig svenskarna. Man får tränga sig in. Jag jobbar helst med svenskar för det är bäst. I dag vågar jag ta för mig. Vi är nog rädda att komma för nära varandra. Både svenskarna och vi invandrare... Man är rädd för att inte accepteras av andra och det blir svårare i dag när det är så många invandrare.

En anledning till att man vill avskärma sig från de nya invandrarna är att klimatet i det svenska samhället – arbetslösheten, ungdomsvåldet osv – blivit hårdare oavsett om man är svensk eller invandrare, och att man därför värnar om sina egna. Svenska arbetsgivare, chefer och rekryterare förmodas värna om svensk arbetskraft och svenska ungdomar. Flera intervjupersoner uppger att om man har en arbetsledare som är invandrare så värnar han om sina landsmän, och de blir då fler i hans lag. På liknande sätt upplever en del invandrare att man inte utses till exempelvis resursperson när det finns en majoritet svenskar i laget. Laget bestämmer ofta vem man väljer genom omröstning.

Flera intervjupersoner anger kraven på svenskhet som ytterligare ett kompetenskrav. Med detta avses sådant som svenska levnadsvanor och normer. Några sådana kriterier finns dock inte i företagets policy eller uttalade i en majoritet av intervjuerna.

Vår slutsats när det gäller kulturavstånd och olika värdesystem är att de motiv för val av arbetsfördelning och roller som intervjupersoner påtalat i huvudsak är rationella och välgrundade. Det finns också ”dolda” motiv som kommer ur rädsla och att var och en

värnar om de "närmaste" i kristider. Detta påtalas som en brist i organisationen av enskilda intervjupersoner och arbetsledare.

Bort från bandet

Volvos värld varar inte arbetslivet ut, åtminstone inte som arbetare på bandet. Enligt utsagor från en rad intervjupersoner är arbetstempo och arbetsmiljö sådana att man inte klarar arbetet längre än tills man är 30–35 år, sedan tvingas man sluta. Så när man väl tagit sig in på bandet, synad av arbetsledaren och godkänd av arbetslaget, tvingas man snart inse att man också måste ta sig därifrån, att man inte kan arbeta där hela livet.

Utvägen är antingen att se arbetet på bandet som ett tillfälligt påhugg under några år eller att avancera till andra arbeten på Volvo. Enligt våra intervjupersoner får man befordran med hjälp av fjäsk, skötsamhet, visad ambition och skicklighet att nå de uppsatta målen. Vägen vidare på Volvo går genom befordran. Den startar genom att man får/tar på sig uppgifter i arbetslaget som produktionstekniker, kvalitetskontrollant, gruppombud eller liknande uppgifter. Den enskildes ambition, men också arbetsledarens inställning, spelar stor roll för arbetslagets val av person för olika roller. Rollerna har olika betydelse för arbetslaget. Produktionsteknikern har betydelse för arbetstempot, gruppombudet representerar sina arbetskamrater i personalfrågor och resurspersonen är en välbehövlig inhoppare längs bandet där det kärvar. En av de valda beskriver sina kvalifikationer på följande sätt:

Det var mina kompisar som valde mig, kanske på grund av min framåtanda, nyfikenhet och inte minst oräddhet för de gamla uvarna.

Av våra intervjusvar kan man dra slutsatsen att valen av personer i regel fungerar väl. Men det framgår också att alla inte känner sig helt tillfredsställda med den roll de fått. I några fall framskymtar också besvikelse över att de intressanta rollerna går till unga välutbildade svenskar. Enligt arbetsledarna beror detta på högre kompetens hos de unga svenskarna, något som givetvis kan tolkas anorlunda av den bortvalde.

Vanligt är i alla fall att man menar att svenskar går före invand-

rare, oavsett om det nu beror på att de har bättre förmåga att uttrycka sina ståndpunkter, har fler kontakter i företaget eller kan uppvisa identifierbar formell utbildning. Den uppfattningen finns representerad i följande intervjusvar:

En tidigare förman, en turk, sa att han först måste lyfta svenskarna sedan invandrarna. Jag var då kvalitetsansvarig men fick ingen utbildning. Pelle går alltid före Hassan. (Montör, invandrare)

Svenskar prioriteras. Finnar gynnar varandra. Alla gynnar sina kompisar, släktingar och landsmän. (Montör, invandrare)

Svenskar är i en klass för sig, sedan kommer de flesta andra och sist och för sig själva kommer araberna. (Montör, invandrare)

Valet i arbetslagen motiveras dock, enligt intervjuade *arbetsledare*, i regel av rationella och förnuftiga motiv: bristande kompetens (saknar utbildning, språkkunskaper) eller bristande förtroende i gruppen (eller hos arbetsledningen, förf kommentar). Bland de intervjuade möter vi också en person som är ett mönsterexempel på hur man kan lyckas som invandrare om man bara uppfyller de formella utbildningskraven och har den "rätta" inställningen till vidareutveckling. Han kommer från Sarajevo och har inte varit på Volvo i mer än ett och ett halvt år.

Jag fick jobbet efter SFI och ett år i flyktingläger. Jag bad rekryteraren ge mig en chans och lovade att komma till jobbet varje dag. Jag vill lära mig allt. Ställer upp på allt. Jag har ett jobb men nu vill jag komma vidare. Jag lär mig mer och mer. Är nu TPO-ansvarig, då har jag nytta av min utbildning... Jag har gått TPO-kurs. Förmannen valde ut mig efter att jag själv anmält mitt intresse... Man behöver kunna svenska. Det är bra med utbildning... Svenskarna är lite för sig. Men jag känner mig inte mobbad eller diskriminerad. Jag snackar med alla och vi äter alla tillsammans... Går du till facket och säger att någon är mobbad så tar dom tag i det direkt. (Montör, invandrare)

Vägen vidare, via ansvarsroller i laget, resulterar i att man får uppgifter som inte direkt är knutna till bandet. Det handlar om utveckling, utbildning, planering, kvalitetskontroll m fl uppgifter – Volvos värld är stor.

Det finns också en väg ut ur Volvo – den frivilliga och ofrivilliga utsorteringen. I detta sammanhang är främst den ofrivilliga vägen ut av intresse. Den startar med bristande personlig kontakt. Beteenden som tolkas som avvikande, misslyckade sociala eller rollmässiga rangförsök och isolering har beskrivits av intervjupersonerna. Den bristande kontakten följs av dåliga ”kontrakt” med arbetsledaren och arbetslagets medlemmar. Man får inte de roller man önskar, man förlorar omröstningar i laget, man upplever kulturskillnader och språksvårigheter. Kontraktsmissarna, de spruckna ambitionerna, förlusterna i laget kan leda till isolering, omplacering eller utstötning.

Den som springer och slickar för förmannen har större chans att gå vidare. Jag har sökt förmansjobb ett antal gånger när jag var instruktör, men fick inget. En gång hörde jag bakom ryggen att man sa att det skulle inte den svartingen ha. Mina svenska lärlingar är nu förmän och jag orkar inte kämpa längre. (Montör, invandrare)

I den beskrivna processen spelar många förhållanden in. Att peka ut etnisk bakgrund som ensam faktor är alltför enkelt. Den etikett som en utstötningssprocess ger upphov till i ett lag behöver inte upprepas i ett annat lag. Situationen är alltid specifik. Dock påtalas kulturskillnader, religiös tro, nationalitet och språksvårigheter som omständigheter som kan spela in. Huvudorsakerna till utstötning anses dock vara av personlig, kompetensmässig eller mera tillfällig natur.

Författarnas kommentar

Monteringsarbetet kommer under överskådlig tid att vara enformigt. Den arbetsorganisatoriska utvecklingen har inte ändrat karaktären hos monteringsarbetet på något avgörande sätt.

Volvo kommer troligen att ha ett kontinuerligt nyrekryteringsbehov till monteringen beroende på personalomsättning och konjunkturen. Men andelen anställda med helt rutinbetonat arbete kommer att minska. Med en ”normal” arbetsmarknad som uppvisar både brist och överskott på arbetskraft kan Volvo i vissa lägen få arbetskraftsbrist på monteringen. Bristen på arbetskraft kan i

perioder leda till att man måste rekrytera relativt oerfaren och utbildad arbetskraft. Detta skapar en press på förenkling av monteringsarbetet. I samband med sjunkande orderingång får man då ett överskott på personal som det är svårare och kostsammare att ge utvecklingsinsatser. Detta är i princip inte ett etniskt problem. Men det kan bli det om man rekryterar ensidigt etniskt i bristlägen.

Vid arbetskraftsoverskott på marknaden minskar personalomsättningen på Volvos montering. Överskottet på arbetskraft gör att man kan rekrytera relativt ung och välutbildad personal. Ett tryck skapas då i riktning mot att utveckla monteringsarbetet och organisationen genom breddning och fördjupning av arbetsuppgifterna. Detta är heller inget etniskt problem. Men det kan bli det om man ensidigt gynnar nyrekryterade, välutbildade svenskar framför tidigare rekryterad invandrad arbetskraft med sämre utbildning.

SKF

E-fabriken

SKF är ett gammalt industriföretag, som i huvudsak bygger sin verksamhet på Sven Winqvists uppfinning kullagret. På mycket kort tid i början av seklet byggdes en stor produktionsapparat upp på samma gång som SKF:s varumärke etablerades i hela världen med försäljningsbolag.

Internationaliseringen ledde till att produktionen efterhand spreds till allt fler länder. I dag kan därför produktionslinjer för olika sorters kullager enkelt flyttas mellan olika länder vid förändrade konkurrensvillkor och förändrade produktionsförhållanden, vilket också sker.

Ända sedan 40-talet har många invandrare rekryterats till SKF i Göteborg. Den växande industritillverkningen har dragit till sig arbetskraft från många länder, under perioden 1950–1980 framför allt finnar, italienare, ungrare, jugoslaver och från 1980 turkar, iranier, irakier, somalier, vietnameser m fl.

SKF har under perioden 1945–1990 haft behov av både personer med industriutbildning och relativt utbildade personer. Det har funnits traditionellt industriarbete som gått att lära utan större teoretisk bakgrund, men som samtidigt inneburit ensidiga arbets-

uppgifter vid en given maskin eller position i produktionen. Efter 1990 har det skett en ökning i rationaliseringstakten och kompetenskraven har höjts både för dem som är kvar i produktionen och för dem som nyrekryteras.

SKF i Göteborg är också ett till ytan omfattande industriområde med stängsel och grindar. Här finns fabriker från skilda epoker i SKF:s historia. Vi besöker E-fabriken, som är byggd på 60-talet och därmed är relativt modern. Den är också representativ för SKF i dag, med en halvautomatisk produktion, en pågående övergång till arbetslagsorganisation benämnd "fabrik 90" och en stor representation av invandrad arbetskraft, ca 40 procent. I fabriken arbetar totalt 350 personer, 300 kollektivanställda och 50 tjänstemän.

Produktionen består av kullager i olika dimensioner. Man utför arbetet "från stång till kartong", som man säger på SKF. Produktionen sker i produktionslinjer som benämns kanaler. Fabriken leds av en fabrikschef och under honom finns fem kanalchefer som leder en eller flera kanaler. Kanalerna bemannas av olika många skift beroende på hur intensiv produktionen är, från tvåskift till dygnet runt-produktion med femskift. Ett skift omfattar mellan fem och tio personer beroende på automatiseringsgraden i kanalen.

SKF rymmer hela efterkrigshistorien

Det finns en tydlig upplevelse hos de flesta vi intervjuat om gränser mellan grupper i SKF. Dessa grupper (eller uppfattningar om grupper) kan utgöras av invandrare och svenskar, tjänstemän och arbetare, serber och kroater, innanför grindarna och utanför, de som kommer från fjärran länder och de som kommer från mer näraliggande länder, de som kom under årtiondena efter andra världskriget och de som kommit på 80- och 90-talen.

Italienare, finnar och juggar är mest dominerande. Men numera finns också vietnameser och andra grupper. Många grupper lever numera parallellt med svenskarna inte *med* dem, exempelvis iranier, irakier, turkar och somalier. (Chef, invandrare)

På SKF bär alla den blåa uniformen. Det suddar i viss mån ut skillnaderna i ursprung och gör det lätt för invandrare att smälta in i företaget. Företagskulturen förvandlar alla till SKF:are. Man är

medveten om individernas etniska bakgrund men individerna värderas huvudsakligen utifrån yrkesskicklighet och förmåga att hantera företagskulturen. Detta ställs ofta i motsats till hur det ser ut utanför grindarna på SKF. Där ser man skillnad på personer utifrån ursprung, där grupperar man sig efter etniska gränslinjer, på stan och i bostadsområden. Där kan man uppleva skillnaderna som hotfulla och obehagliga. Man kan känna sig vara i minoritet och utanför eller hotad av en grupp etniskt avvikande, något som också kan gälla en svensk i ett invandrartätt bostadsområde eller i tillfällig minoritet vid busshållplatsen.

Jag har kompisar som är andra generationen. När deras föräldrar kom på 50-talet var dom invandrare... Det är skillnad på jobbet och Bergsjön där jag bor. I mitt bostadsområde är vi nio nationaliteter, minst. Ibland känns det som om man bor i Afrika så många somalier finns det... Det tar olika lång tid att integreras i samhället. Och har man inget jobb syns det och försvårar integration. På tricken kan man bli ensam med en hel hop arbetslösa somalier på väg in till stan, då känns det precis som i Harlem, New York. (Montör, svenskfödd)

I själva den industriella organisationstraditionen finns starka skillnader mellan arbetare och tjänstemän inbyggda. Denna skiljelinje utgör också en tydlig gräns för invandrare. Få personer med invandrarbakgrund är således tjänstemän. Rekryteringen av invandrad personal har huvudsakligen handlat om arbetare, och endast i några få fall har dessa avancerat till ledande positioner, även om det förekommer enstaka sådana karriärer.

Fabrikens personal representerar hela efterkrigstidens industriella historia. Det innebär att också hela den svenska invandringens historia finns här. De intervjuade beskriver hur olika grupper kommit till fabriken, från italienare och finnar till jugoslaver och asiater. Skillnader mellan invandringsepokerna registreras av många i form av kulturellt avstånd, i attityder och beteenden hos invandrare men också i motiv för invandringen. Man ser skillnader i hur invandrare tagits emot, integrerats och utnyttjats i SKF och i Sverige, men också hur Sverige förändrats i sin industristruktur, i sina relationer mellan invandrare och svenskar och i fråga om den allmänna opinionens syn på invandrare. Det finns nyansskillnader

i hur de intervjuade uttrycker sig om invandrare och invandringshistorien. Invandrarna har av naturliga skäl ofta starkare personliga upplevelser av invandringen till Sverige, medan svenskarna mera har registrerat det utifrån sin anställning i företaget. Men mest påfallande i intervjuerna är ändå likheten i uppfattningen av den historiska utvecklingen både hos invandrare och svenskar.

Gamla och nya invandrare

Till en början skapade arbetskraftsinvandringen etniska grupperingar men efterhand har dessa lösts upp exempelvis när det gäller italienarna. Man ser dem inte längre samlas i grupper utanför grindarna på SKF. Denna process har tagit lång tid.

Anpassningen, integrationen påverkas givetvis av en rad olika faktorer. Således var Sverige annorlunda på 50-talet, liksom mottagandet av invandrare. Situationen var gynnsam för invandring i Sverige, det fanns ett stort behov av arbetskraft och måhända en god vilja att inlemma invandrare i det svenska samhället. Invandrarna kom med väl kända och "godkända" motiv från relativt närliggande länder som Italien, Ungern och Finland.

Under 80-talet och än mer under 90-talet har invandringen skett under helt andra villkor, till ett Sverige med försämrad ekonomi och en snabbt stegrad arbetslöshet. Många av de nya invandrarna har hamnat i arbetslöshet. Många som fick arbete under 80-talets högkonjunktur har därtill förlorat jobbet under början av 90-talet. Vid rationaliseringarna under 90-talet gjordes nedskärningar som i första hand drabbade de senast anställda. Bland dessa fanns många invandrare anställda under slutet av 80-talet. Även om avskedandena av nya invandrare skedde enligt LAS turordningsregler menar många intervjuade att avskedandena också berodde på invandrarna själva.

Man säger att de invandrare som anställdes på 80-talet, då man på grund av arbetskraftsbristen rekryterade i stort sett alla som ville ha arbete, fungerade mindre bra i verksamheten. I efterhand förklarar man att många, för att inte säga de flesta, inte passade in i industriarbetet på SKF. Det handlar främst om invandrare från Asien och Afrika, även om man här gör ett tydligt undantag för vietnameserna. Så när som på vietnameserna är de flesta av dessa borta nu. Man får också en känsla av att ingen saknar dem. För-

klaringarna som ges i intervjuerna pekar på att invandringen under 80-talet var av en annan karaktär än den tidigare. Man menar att de senare invandrarna var relativt högt utbildade och egentligen inte ville ha industriarbete utan var mera intresserade av handel och affärer och därför inte passade in. Förklaringarna handlar också om kulturskillnader där man säger att invandrarna var negativa till industriarbete eller ställde krav på andra och bättre karriärmöjligheter. De flesta förklaringarna lägger en stor del av skulden till den dåliga anpassningen till arbetet på SKF hos invandrarna, som i följande uttalande:

Jag ska säga dig, jag är ungrare. Jag kom hit när jag var 20 år gammal. Jag byggde min existens här, det fanns inget alternativ för mig. Vi ungrare och balter lyckades därför att det inte fanns någon återvändo. Men också därför att vi bodde utspridda i Sverige, i samhället, ofta inneboende hos någon svensk familj. Jag bodde hos en svensk familj som jag fortfarande har kontakt med och som lärde mig vad som är svenskt och svenska språket. Så är det inte nu... Många invandrares motiv i dag är att tjäna pengar eller få skydd för att sedan flytta hem igen. De motiven leder inte till integration i det svenska samhället, mer än av en slump... Iranier och irakier exempelvis, dom vill ha ett flott kontor och en snygg sekreterare och lite att göra. Dom tar inte vilka skitjobb som helst. (Chef)

Många påpekar att integration i samhället till stor del sker genom arbetet. Det innebär att arbetslösheten är roten till det onda i samhället, det är arbetslösheten som skapar eller åtminstone väcker upp främlingsfientlighet och rasism på ömse sidor.

Kulturavstånd

Att de nya invandrarna från Asien och Afrika har stötts ut under 90-talet skyller man till en del på de nytilkomna invandrarnas kultur och religion. Man pekar på att de inte vill arbeta på de villkor som gäller i SKF och med de arbetsuppgifter som de erbjuds på SKF. Man ifrågasätter deras motiv att komma till Sverige och anser att en hel del invandrare faktiskt väljer att inte arbeta, bland annat därför att man kan leva ganska gott på bidrag i Sverige. Intrycket

från intervjuerna är således att avstånd i kulturavseende anses försvåra integration. Det innebär att svårigheterna med invandringen från Asien och Afrika delvis kan bero på attityder och beteenden hos invandrarna själva grundade i religion, kultur och inställning till arbete.

Det finns ingen policy för anställningar, det är nog kompetensen som avgör. Jag tror dock att man undviker muslimer. Det kulturella avståndet är alltför stort. Det som skiljer är hur man betar sig, hur man äter exempelvis. Ur den synpunkten är hela Europa lika, från Norrland till Sicilien. (Arbetsledare)

Man kan dock ifrågasätta riktigheten i dessa kulturella förklaringar. För tidigare invandrare, som integrerats väl, har SKF-kulturen suddat ut en hel del skillnader. Det kan symboliseras av den blåa uniformen som förvandlar alla till SKF:are. Varför har integreringen som fungerat väl under tidigare epoker inte gjort det under 80- och 90-talen? Kulturavstånd kan vara en giltig förklaring, att invandrarna haft annorlunda utbildning och social tillhörighet kan vara en annan riktig förklaring. Arbetsinvandrarnas relativa frihet i det att de har en principiell möjlighet att återvända hem är en annan faktor som skiljer dem från flyktinginvandrarna, vilket kan påverka deras anpassningsstrategier. Möjligt är också att man när man tvingas göra nedskärningar, som i hög grad drabbar vissa etniska grupper, strävar efter att finna en rättvis logik i skeendet och därför resonerar så att de utsorterade i alla fall inte passade in. Det skulle vara en fullt möjlig tolkning som dock är svår att bevisa.

Kompetens

Kraftigt ökande kompetenskrav anses av många ligga i den omedelbara framtiden för SKF. Dessa gör sig märkbara på olika sätt. Det mest framträdande är de krav som kommer från den arbetsorganisatoriska förändring som följer av Fabrik 90. Arbetslagsutvecklingen i Fabrik 90 ställer krav på var och en att delta i lagets *gemensamma* arbete. För att kunna göra detta måste man lära sig så stor del som möjligt av den egna kanalens maskiner och styrsystem. Det innebär att man bör lära sig att inte bara köra en maskin utan flera. Man bör vidare lära sig att ställa om maskinerna

och inte bara köra dem. Det innebär också att om möjligt ta ansvar för teknik-, personal-, logistik- och kvalitetsfrågor som ombud för laget. Det senare kräver inte bara teknisk kunskap utan också förmåga att hantera gruppfrågor och andra produktionsfrågor än den rena kunskapen om maskinerna. En avgörande förmåga i sammanhanget blir förstås att kunna kommunicera och därmed ha kunskaper i svenska. Viktigt blir också förmåga att delta i grupparbete och t ex kunna ikläda sig en "ombudsmannaroll". Så här beskriver man kraven:

Vi arbetar sedan ett tag med Fabrik 90, vilket innebär att alla kanaler ska bli som egna fabriker i fabriken. Det innebär ny arbetsorganisation, rotation, process, helhet. Det kräver att man kan tala och skriva svenska. Kompetenskraven stiger också hela tiden, nu är det fyraårig teknisk utbildning som gäller. (Chef)

De intervjuade säger att detta innebär att man inte som tidigare kan lämna både cykeln och huvudet vid grinden utan att man nu måste ta åtminstone huvudet med in. Det handlar inte längre om att SKF köper händer och muskler utan också hjärnor och kanske dessutom de anställdas hjärtan. Det har för personer på alla nivåer i fabriken blivit tydligt att SKF glömt att utveckla de förmågor, framför allt hos invandraranarbetarna, som nu blir viktiga: språk, kommunikationsförmåga och teoretisk kunskap. De brister i internutbildning och arbetsorganisatorisk utveckling som funnits under tidigare decennier får man nu betala dyrt för i form av höga kostnader för kunskapsutveckling och en långsam förändrings- och förnyelsetakt i produktionen.

Det finns en hel del invandrare som inte går att lyfta till lämplig nivå, t ex datoriserade system. De har helt enkelt för dålig grund. Även om jag skulle lägga ned 150 000 kr på en enda av dem skulle det inte hjälpa, jag har själv några stycken sådana på min avdelning. Vissa far väldigt illa i dag. (Chef)

De äldre invandrarnas kompetens att delta i den nuvarande utvecklingen ifrågasätts av ledningspersoner som intervjuats, men inte i samma utsträckning av arbetarna själva. Någon utsortering av äldre personal tycks inte ske på SKF, som snarare tar väl hand

om de äldre. De facto fungerar produktionen med den kompetens man nu har, men på samma gång är det tydligt att kompetenskraven vid nyrekrytering ställs på t ex fyraårig teknisk utbildning på verkstadsgolvet och civilingenjörskompetens på arbetsledarbefattningar, vilket utgör avsevärt höjda krav. Språkravet är mycket tydligt uttalat. Många ser nu att man historiskt underskattat behovet av kommunikativ och social kompetens. Social kompetens har tidigare mer haft karaktären av att vara en god kamrat i gänget. Nu ställs krav på en professionell social kompetens, som handlar om att lösa uppgifter tillsammans i grupp, att företräda gruppen, att leda gruppen i skilda avseende och inte minst att kommunicera. Man uttrycker också oro för den andra generationens förmåga att behärska språket:

Det finns en svag språkutveckling hos andra generationen. Jag var och är emot hemspråksträningen. Hemspråksträningen reproducerar invandrare. Det blir bara en sorts kortedalssvenska som inte godkänns i det svenska samhället. Det blir en fälla för invandrarungdomar, ofrivillig till en del, men numera allt oftare självväld. (Chef, invandrare)

Kompetenskravens höjning på SKF innebär inte att äldre invandrare sorteras ut i någon större utsträckning även om det i viss mån kan förekomma på "frivillig" väg. Det innebär däremot att man har börjat öka utbildningsinsatserna. I samband med Fabrik 90 genomförs omfattande internutbildning, men också relativt långa externa grundutbildningar ges till anställda vars grundkompetens man anser behöver höjas.

De ökade kompetenskraven i SKF påverkar de äldre invandranas situation i företaget och ställer krav på dem att i ökad utsträckning utbilda sig för att kunna delta i arbetet på ett annat sätt. För nytillkommande arbetskraft medför de ökade kompetenskraven i SKF att det blir allt färre ingångsarbeten som har låga kompetenskrav. Möjligheterna för nya invandrare att ta sig in på arbetsmarknaden blir därmed avsevärt mindre. Förutom att inträdesvillkoren skärps med hänsyn till kompetens blir också det totala antalet arbetstillfällen färre. SKF:s personal minskar stadigt på grund av rationaliseringar sedan många år och kommer så vitt man kan bedöma att göra så även i fortsättningen.

Kunskap om integration

Det finns många minnen, erfarenheter och kunskaper om integration i arbetsliv och samhälle hos anställda på SKF. En tolkning av intervjumaterialet kan sammanfattas i två tankemönster – ett historiskt och ett som speglar nuet.

Det historiska mönstret präglas av minnen av 50- och 60-talen. De svåra stunderna i ensamhet och utsatthet har bleknat och blivit anekdoter. Resultatet framträder i dag som en i huvudsak lyckad anpassning i Sverige. De finner, italienare, ungrare och jugoslaver som kom då har etablerat sig i arbetslivet som yrkesarbetare. Flera av dem har också avancerat i arbetet. Även i samhället utanför grindarna har det gått bra. Familj, villa och bil har upplöst den ursprungliga gettobildningen som uppstod då många unga människor invandrade. Det sociala livet kan fortfarande någon gång kännas osäkert i det nya landet. Men i huvudsak beskriver både de invandrade och de svenska anställda anpassningsprocessen som lyckad.

Det här är ett rätt väl sorterat företag. Vi har få problem här med invandrare, även om det finns konflikter. Det finns dock ingen policy för invandrare, vi blandar efter kompetens, men ibland blir det förstås ett jugoslavskift. Vi kanske inte är mångkulturella, även om vi är internationella. Vår absolut bästa arbetare är jugoslav, och han har mycket hög status. Vår bäste ingenjör är italienare. Det går inte att vara rasist här, vart man än vänder sig finns det invandrare. (Chef)

Underliggande antaganden om integrationen i arbetslivet i denna tolkning av intervjumaterialet är att alla som kom som var yrkesmän eller önskade bli yrkesmän också behandlades som sådana när de kom till SKF. Då många jobb var relativt okvalificerade var troligen en god arbetsetik mera avgörande för etableringen på SKF än yrkeskunskapen. Kompetens och ambition avgjorde sedan hur man lyckades i arbetet. Arbetslivet präglades av goda relationer och god kunskap om varandra som yrkesmän. Samarbetet fungerade oberoende av etnisk bakgrund. En god yrkesman som gör sitt bästa belönas också med integration i samhället där han lever.

Det andra mönstret handlar om situationen under 80- och 90-ta-

len. Det kom invandrare från Asien, Afrika och Sydamerika. De fungerade inte i arbetet. De åkte ut ur SKF relativt snabbt, med undantag av vietnameserna, som har stannat för att de är duktiga. Man beskriver det som att detta beror på dem som kom, deras motiv, utbildning, traditioner, intressen m m. De är inte samma sorts invandrare som de som kom tidigare. Konsekvenserna för samhället av den senare invandringen framstår som mycket negativa. Det blir "vi och dom". Dom är svartskallar, dom får inga kontakter med det svenska samhället, lever i getton och fördomarna sprids. Gettona permanentas, fördomarna förstärks och starka spänningar mellan invandrare och svenskar leder till svåra konflikter.

Underliggande antaganden i det senare tankemönstret är att vi tog emot dem och prövade dem som arbetare och yrkesmän. Det visade sig då att de inte fungerade, inte platsade på SKF. Det är således deras problem, inte "vårt" som arbetare på SKF. Det är för den delen inte heller företagets problem. Man anser att de själva måste försöka ta ansvar för att inte ligga samhället till last, för det går inte i längden. Annars kommer framtiden att innebära starka konflikter i relationerna mellan invandrare och svenskar vilket uttrycks i följande utsaga:

Bidragstagarna borde ha något att göra, ha ett krav på sig, för att göra nytta men också för sin egen del. Vi har ju adopterat dom men de kommer på andra plats . . . På stan känner man inte varandra. Och invandrarna är nya, kommit hit från krig. Dom skiter i andra, kommer direkt från kriget kanske, och då blir det mycket våld. Andra generationen blir mer som vi, nästan som svenskar. Det handlar om en anpassningsperiod. (Montör, svensk)

Författarnas kommentar

De kompetenskrav som formuleras i dag på SKF, minst treårig teknisk utbildning för arbetare och svenska i tal och skrift, kan ifrågasättas. Kraven kan till och med tolkas som en defensiv policy. Varför inte i stället införa engelska som koncernspråk för alla och kräva förmåga att hantera moderna tekniska produktionsprocesser? Nuvarande policy kan leda till att tidigare misstag att inte utbilda invandrare i svenska och förbättra grundkompetensen hos de anställda upprepas och först kan avläsas om ett antal år.

SKF är ett internationaliserat företag, som är verksamt i många länder över hela världen. Vi har emellertid inte undersökt om SKF utnyttjar invandrad arbetskraft på tjänstemannanivå för utvecklingsarbete, marknadsföringsarbete m m. Man borde, kan man tycka, ha behov av kulturkunniga arbetare och tjänstemän som tränar och utbildar folk på nya fabriker och verksamheter över hela världen.

Man har i undersökningen påtalat att kompetensen hos bl a de gamla invandrarna utgör ett problem. Den låga kompetensnivån förhindrar teknisk utveckling. Vad gör man med detta "invandrarproblem"? Kommer man att utbilda bort det eller blir alternativet att flytta produktion till välutbildad arbetskraft på annat håll?

Ett annat problem är de negativa erfarenheterna man haft av 80-talets rekryteringar i SKF. Har det också medfört generellt negativa attityder mot nyinvandrade personer eller mot vissa etniska grupper på arbetsmarknaden? Hur lär man sig att rekrytera rätt invandrare på rätt nivåer i företaget?

4. Det mångkulturella företaget

Köket, Huddinge sjukhus

Organisation och personal

Köket omfattar fyra enheter: kök, dietkök, disk/distribution samt varumottagning/snabbköp. I snabbköpet kan avdelningarna köpa de varor de behöver för att laga patienternas frukost. På grund av arbetsuppgifternas karaktär har denna enhet inte något direkt samarbete med övriga köket.

Till köket hör också en restaurang som är öppen för anställda och besökare. Personalen cirkulerar mellan kök och restaurang. Det finns cirka 64 medarbetare i köket varav 12 finns i restaurangen. Cirka 90 procent av de anställda i köket är invandrare. Kökets chef är tyska. Fyra av fem arbetsledare är svenskar. Den femte är finska. De flesta intervjuade har varit anställda sedan åtminstone slutet av 80-talet.

Köket levererar mat till sjukhusets avdelningar. Maten beställs via ett kortsystem. Det finns tre "dagens rätt" att välja på förutom sallad och soppor av olika slag. Dessutom lagas dietkost samt skönskerätter (patienter som ligger inne länge eller har svårt att äta får förmånen att välja speciell mat). Avdelningarna betalar samma pris för dietkost som för dagens rätt.

Bland de intervjuade finns representanter för många olika länder, både nordiska och utomnordiska. De utomnordiska länderna representeras främst av invandrare från Mellanöstern och Turkiet. De nordiska invandrarna är främst finnar. Ingen etnisk grupp dominerar. Det är möjligt att de intervjuade inte utgör ett helt representativt urval, eftersom vi var tvungna att vända oss till dem som talar tillräckligt bra svenska, vilket inte alla anställda i köket gör.

Köket har minskat sin personal, främst till följd av att antalet ineliggande patienter har minskat på sjukhuset. Indragningen av

personal är en av orsakerna till att kraven ökat på den kvarvarande personalen som nu måste kunna fler arbetsuppgifter.

Köket lever (vid tiden för våra besök och intervjuer, hösten 1995) under stor press eftersom det sedan en tid förs diskussioner om att låta verksamheten bedrivas på entreprenad, så som har skett med andra verksamheter på sjukhuset. Detta skapar oro bland personalen för att man skall mista sina arbeten. Man är mycket medveten om det svåra arbetsmarknadsläget för invandrare. Då frågan inte är avgjord försöker man under tiden att effektivisera och kvalitetsmässigt förbättra sin verksamhet, vilket också ställer ökade krav på personalen.

Kompetens, språkförmåga och engagemang

Ledningen för köket tycks inte ha blivit förlamad av hotet om att verksamheten kan komma att privatiseras, utan tycks i stället uppfatta situationen som en inspirerande utmaning. Man satsar på att höja kompetensen bland de anställda. All fast anställd personal har deltagit i en 10-veckors köksbiträdesutbildning. Anställda har också fått utbildning i dataanvändning och kökssvenska (för att veta skillnaden i betydelsen av att tex strimla och hacka grönsaker). Kunskapsnivån bland de anställda har blivit högre, dels tack vare utbildningssatsningen, dels tack vare att man i dag har större valmöjligheter när det gäller timanställd personal. Man måste i dag kunna svenska hjälpligt för att få arbete i köket. Det krävdes inte under 80-talet då arbetskraftsbristen var stor. Då rekryterades några av de anställda som inte kan läsa och skriva. I dag skulle de inte ha fått arbete i köket.

Språkförbistringen är besvärlig. Det finns de som inte kan svenska, som inte kan skriva och läsa. Då kan det vara omöjligt att köra diskmaskinen eller att förstå instruktionen för hur man gör felsökning av maskinen. Man tjarar och förklarar, man visar och kollar. Till sist ber man om tolkhjälp. (Arbetsledare)

Det finns tydliga kompetensnivåer i karriärvägens olika steg i köket och kompetenskraven är klara för alla. De flesta anställda börjar i disken där arbetsuppgifterna anses enkla. Om man visar intresse för arbetet kan man avancera till köket, där man först bör-

jar med enklare arbetsuppgifter för att sedan arbeta med matlagning. Ytterligare befordran innebär att man kommer till dietköket, vars arbetsuppgifter kräver både goda kunskaper i svenska och kunskaper i att laga specialmat. Att göra fel kan få ödesdigra konsekvenser för patienter.

Vår bedömning är att anställda ges utvecklingsmöjligheter beroende på kompetens, inte beroende på etnisk tillhörighet. Alla intervjuade förnekar att det sker diskriminering på grund av religion eller kultur. Kunnighet i svenska, intresse och engagemang för arbetet är avgörande för att få mer avancerade arbetsuppgifter. Det kan man märka genom att avancemang i flera fall har föregått utbildning.

Ja, man kan avancera från diskare till 1:e kock, det har flera gjort. Vi satsar på dom som vill. Det finns en turordning bland personalen. Om det finns talang får dom utbildning och bättre jobb. Men vi måste kunna laga svensk mat, och då gäller det att ha baskunskaper om råvaror, mat och maskiner, att kunna recept och att vara försiktig med kryddburkarna. (Arbetsledare)

Man kan konstatera att en av de allra viktigaste förutsättningarna för att kunna göra ett bra arbete är att behärska svenska. Man måste kunna läsa och förstå recept och laga mat enligt de anvisningar som ges i receptet. Även diskpersonalen måste kunna hjälplig svenska eftersom de måste kunna läsa instruktioner för hur diskmaskinen fungerar. Ett misstag kan orsaka stora reparationskostnader. Att styra matvagnarna som går till sjukhusets olika avdelningar kräver kunskap om att programmera enligt instruktion.

Det uppstår missförstånd när arbetsledare ger instruktioner. Man frågar om instruktionen är uppfattad men trots jakande svar menar arbetsledarna att det ofta händer att personen ifråga inte förstått instruktionen. Man får då upprepa instruktionen ett antal gånger vilket skapar onödig irritation. Personalen kan ha mycket svårt att tillstå att de inte förstår instruktioner. Orsaken till att man låtsas förstå kan också ligga hos svenskarna och deras sätt att instruera.

Man måste vara helt klar i sin information och kolla efteråt att det blev rätt. Annars kan det bli fel om och om igen. Dom bara

nickar. Det kan gälla kryddningen i en dressing, då är dom osäkra. Eller när jag blir arg för att dom misslyckas i telefonen med en kund, då tar dom illa vid sig. (Arbetsledare)

De personer som visar intresse för arbetet uppmärksammas av arbetsledningen. Kostchefen satsar på personal som har, som hon uttrycker det, fallenhet och intresse för yrket, något som blivit allt viktigare i och med att allt större krav ställs på kökspersonalen. Arbetsledningen har medvetet valt att investera i kunskap vilket har inneburit att kompetenskraven höjs i hela organisationen. Det innebär också att de som anställdes under 80-talet i dag skulle ha små chanser att få anställning eftersom det finns tillgång till bättre utbildad personal.

Personalen tycks medveten om att den som visar intresse och engagemang också ges möjligheter att avancera, dock i regel inte längre än till kokerska, då man på arbetsledarnivå har krav på mer omfattande formell utbildning än som kan erbjudas internt. Man vet också att om man inte klarar arbetet trots att man fått utbildning kan man degraderas tillbaka till disken. När chefen granskar resultatet av den enskildes arbete är en viktig bedömningsgrund att personalen kan se helheten i arbetet och ser vad som behöver göras utan att behöva få instruktion för varje enskild arbetsuppgift.

Stor kulturell mångfald

Kökets anställda är invandrade från en mängd olika länder. Ingen tillstår att det finns någon hierarki bland de olika etniska grupperna – alla menar att det är personens egenskaper och attityder som är utslagsgivande, inte varifrån man kommer. När vi frågade hur många nationaliteter som fanns representerade på arbetsplatsen nämndes allt ifrån 10 till 30 vilket kan tolkas som att det inte är viktigt varifrån någon kommer när man känner personen. Svenskarna påpekade också att man såg sina arbetskamrater som individer med en personlighet, inte som invandrare. Hemma i TV-soffan kunde man dock ondöra sig över invandrarna som grupp.

Att komma från ett land långt från Sverige kan innebära att ens egen kultur skiljer sig starkt från den svenska. Man kan ha andra seder och bruk och andra moraliska värderingar i en mängd olika frågor. Det är inte alltid lätt att fånga upp uttryck för ett annat kul-

turmönster eftersom de är så internaliserade. Man kan konstatera att det inte heller är så lätt att som svensk förklara varför vi gör saker på ett visst sätt eller varför vi tycker på ett speciellt sätt. Lika svårt är det naturligtvis för en invandrare att beskriva sitt lands sedvänjor när dessa upplevs som självklara. Några faktorer som påverkar upplevelsen av avstånd har invandrade anställda dock beskrivit i intervjuerna:

Min lillebror och kusin jobbar också här. Jag har förmedlat kontakten. Vi pratar vårt eget språk med varandra. Vi har också en förening där vi umgås. Jag saknar att alla inte träffas utanför jobbet, men jag känner bara enstaka svenskar.

Jag bryr mig om min religion, och jag gillar därför inte att hålla på med griskött även om jag gör mitt jobb. Jag tycker också det är olämpligt att flickor går i kortkort eller ensamma på stan.

Cheferna har inte med att göra att man använder sin barnledighet till att åka till Pakistan för att omskära barnet, men du ska jobba och inte utnyttja sjuksystemet för att åka till Pakistan.

Jag passar inte längre i Pakistan, men det är inte lätt att leva i Sverige heller, två bröder och min fru är arbetslösa.

Det finns flera uttryck i intervjuerna för att många invandrare har en annan syn på kvinnor än den svenska. En kvinna kan i Sverige gå ut i korta kjolar, åka in till stan och handla ensam etc vilket är omöjligt i många utomeuropeiska länder. Det kan vara besvärande för en kvinna att bli tilltalad på ett alltför kamratligt sätt av en man på arbetsplatsen. För en kvinna som är uppfostrad med att enbart röra sig i kvinnliga miljöer kan en sådan händelse orsaka oro. "Om maken får reda på att en annan man har tilltalat mig blir han ond", berättar en kvinna.

De centrala fackliga representanter som var kvinnor hade erfarenheter av att inte bli trodda eller lyssnade till när de informerade. Det fanns tillfällen när de bett en manlig kollega att ge information eftersom det varit enda sättet att få personerna att acceptera det som skulle sägas. De kvinnliga arbetsledarna har erfarenheter av att en del invandarmän har svårt att ta order från en kvinnlig chef – något man menar främst gäller utomeuropeiska invandrare, framför allt muslimer.

Äldre människor möts ofta med större respekt av invandrare än svenskar. En kvinna kan mötas med respekt från män som annars inte vill ta order av kvinnor, om hon uppnått en viss ålder, vilket en av de anställda kvinnliga kockarna berättade om. Hon hade inga svårigheter att få folk att genomföra de arbetsuppgifter hon tilldelade dem – vilket hon var övertygad om sammanhängande med hennes ålder.

För många invandrare har en svensk arbetsplats en mindre strikt hierarkisk ordning än man är van vid från hemlandet. Arbetsledarna beskriver att anställda säger att de förstått när de i själva verket inte har förstått. En av de intervjuade förklarade det med en rädsla för att bestraffas om man inte var duktig nog. Att man fruktade att bli av med jobbet. Rädslan för att göra fel riskerar att få till följd att man inte gör något alls, att ta egna initiativ blir riskabelt (vilket är tvärt emot vad svenskt arbetsliv predikar i dag). Man är rädd för att tappa ansiktet, att inte förstå och tycker inte om att arbetsledaren höjer rösten.

På arbetstid har svenskar och invandrare många yrkesmässiga och formella kontakter. Dessutom anordnas studiecirkel och personalfester. Trots detta utvecklas sällan kontakterna till en privat vänskap. Många invandrare frågade sig hur man egentligen får svenska vänner. Man sade sig ha svårt att förstå hur man gör eftersom det sätt man har med sig från hemlandet inte fungerar. Man kan också fråga sig om svenskarna har intresse av att lära känna invandrarna privat.

Familjen i vid bemärkelse spelar enligt intervjuerna ofta stor roll i invandrarens sociala liv. Det starka beroendet av familjen och familjehierarkier innebär trygghet och närhet men också rädsla och tvång. Familjens starka inflytande kan också innebära att de anställda kan ha svårt att delta i kökets sociala liv utanför jobbet, något som för många av svenskarna är mycket viktigt.

Svenskar och invandrare lever parallella liv vilket också markeras genom ett segregerat boende. Det segregerade boendet tyckte flera av de intervjuade invandrarna var helt fel eftersom man upplevde att det medförde ökade svårigheter att integreras i det svenska samhället. Flera av de invandrare vi intervjuade uttryckte också en oro för sina barns framtid.

Det är dock viktigt att påpeka att inte alla invandrare hade en stark förankring i sin egen kultur. Man hade svårt att beskriva vad

som var specifikt för den egna kulturen. Det kan bero på att man kommit till Sverige som ung och det egna landets seder inte förankrats så djupt. Men det kan förstås också tyda på en vilsenhet och en känsla av att inte höra hemma någonstans, som i följande citat från invandrade anställda:

Jag kom hit när jag var sju med pappa från Turkiet. I grundskolan gick det bra, men i gymnasiet blev jag och några andra invandrare utfrysta av eleverna och av en lärare. Jag mådde inte bra när dom ville sätta dit mig.

Jag frågar mig alltid vad mitt folk, syrianerna, ska tänka och jag tänker på mina barn. Men Sverige är mitt land, jag är liksom mitt emellan. Jag är syrian, jag är hemma i Sverige, men inte i Turkiet, som jag knappt minns. Det svenska finns i blodet. Jag förstår Sverige och svenskarna. Dom är inte alls kalla som det sägs.

Jag kan fem språk, jag fastnade här efter ett sommarjobb, jag är egentligen utbildad tandsköterska. Jag gillar att jobba som kallskänka och jag tycker om att laga mat. Ibland känns det ändå som om svenskar är bäst på allt, överlägsna oss som är invandrare.

Jag umgås inte längre så mycket med svenskar. Jag har gift mig med en syrian och umgås nästan bara med familjen och släkten numera, hemma och i kyrkan. Men jag saknar friheten att prata ut med vuxna, som svenskar gör, även i min familj.

Ledning av mångkulturella organisationer

Vi har lärt upp många. Det krävs språkkunskaper och noggrannhet, säger en kokerska. Vi lagar mat, rätt för rätt till allergiker och andra sjuka. Vi måste handplocka flickorna, det gäller ju liv och död! Och det krävs ordentlig framförhållning.

Mångkulturella arbetsplatser ställer specifika krav på organisation och ledning. I den traditionella industrimiljön från 60-talet kunde ledningen placera ut de anställda vid maskinerna, som de lärde sig köra. Därefter styrde i princip strömmen av produkter verksamheten och de anställda. I den mån samarbete behövdes sköttes det av arbetsledningen. I köket finns drag av detta produk-

tionssätt, i disken exempelvis. Men huvuddelen av arbetet med matlagningen kräver samarbete både mellan anställda och med arbetsledningen. Den gamla yrkesspecialistmodellen fungerar därför inte helt i ett modernt storkök, med krav på kundstyrning av produktionen. Här i köket har man efter hand fått stor erfarenhet av de problem och möjligheter det medför att människor från många länder tillsammans skall utföra ett fungerande arbete.

Kommunikationsproblem och kulturskillnader gör att regler måste vara tydligare och mer uttalade än i en organisation där man kan förutsätta mer ensartade utgångspunkter och etiska regler. Man tvingas diskutera regler och etik i arbetsledningen och därefter föra ut dessa om och om igen. Ibland kräver tydligheten dessutom att man statuerar exempel. Ett sådant exempel handlade om en man som ville att kvinnor på andra avdelningar skulle torka upp på golvet i diskavdelningen där han arbetade, då han ansåg att det var kvinnogöra. Mannen tvingades att antingen torka golvet eller sluta. Han valde att sluta.

Kravet på tydlighet och genomtänkta regler för samvaro och samarbete har i köket en lätt maternalistisk prägel. Alla i arbetsledningen är kvinnor, de flesta är svenskor, och kökschefen är tyska. Arbetsledningen har ett eget rum, där de äter och sammanträder. De har dessutom egna arbetsrum. Vilka som tillhör arbetsledningen är således tydligt rent fysiskt. Den maternalistiska prägel märks i attityderna hos ledningen. Man ser sin uppgift som i hög grad uppfostrande, något som kan bero inte bara på den mångkulturella arbetsstyrkan utan också på att personalen har en relativt låg kompetens. Arbetsledningen strävar efter att ge trygghet och säkerhet åt de anställda genom att framstå som säkra, kunniga och eniga.

Ledningen fokuserar två saker, varav den första är långsiktig kompetenshöjning. Det är en viktig signal till personalen att man satsar på dem, vilket kan vara speciellt viktigt för invandrare. Men satsningen på kompetenshöjning har också en avgörande inverkan på kökets överlevnadsförmåga, då kompetensnivån i nuläget troligen är för låg. Ledningen fokuserar för det andra det man enkelt skulle kunna kalla "rätt man på rätt plats". Man har en professionell attityd till hur ett team skall fungera. Rotation mellan olika arbetsuppgifter har således som uppgift att både individen och arbetsledningen skall bli klara över var individen bäst bidrar till

verksamheten. Rotation fungerar således mer som sorteringsinstrument än som en investering i individens kunskapsmassa. Rotation kan leda till avancemang eller bättre arbetsuppgifter i köket, vilket i sin tur är kopplat till belöningssystemet. Incitamenten i organisationen stöder således det fokus ledningen har.

I en organisation där 90 procent av medarbetarna har invandrarbakgrund är känslan för skillnader mellan det svenska och icke-svenska av stor betydelse. Kökschefen spelar härvidlag en stor roll. En möjlighet är att använda invandrarnas kunskaper om matlagning från det egna landet. Man har således ofta internationella maträtter på matsedeln. Vitlök och andra kryddor förekommer flitigt. Man säger att kökets mat inte är traditionell sjukhusmat, något som man har invandrarna att tacka för. Det händer också att någon avdelning har patienter med önskemål om ett speciellt lands rätt och man anstränger sig för att tillfredsställa sådana önskemål.

Ibland kan dock avsaknaden av en gemensam referensram ställa till problem. Man berättade om svårigheter med att genomföra en svensk landskapsvecka med svensk husmanskost från olika landskap. Om man skall servera stekt fläsk med löksås vet alla svenskar hur det skall smaka. Då duger inte en löksås som innehåller tomat och champinjoner (som i och för sig kan vara god). En arbetsledare beskrev genomförandet av landskapsveckan som en mardröm. Det gällde att hålla i kryddbarkarna.

Kökschefen kan med viss pondus, mot bakgrund av sin egen integration i Sverige, ställa krav på personalen att tala svenska och utbilda sig. Utan kännedom om organisationens förmåga i dessa avseenden hade man inte kunnat medverka vid förra årets Vattenfestival, då Landstinget i Stockholm skulle presentera sina verksamheter. Köket i Huddinge fick förfrågan om de kunde stå för matlagningen, vilket väckte stor förtjusning hos kockarna. Man uppskattade uppdraget så mycket att man ägnade även sin fritid åt att verkställa det.

Kökets position i organisationen

Liksom i många andra offentliga verksamheter pågår kostnadsjakt och effektivitetssträvanden på Huddinge sjukhus. Ett sätt att hantera sjukhusets minskade intäkter till följd av att patientunderlaget minskar är att hitta andra verksamhetsformer för de delar av

organisationen som inte räknas till kärnverksamheten. Diskussionen om huruvida köket skall läggas ut på entreprenad oroar de anställda. Man upplever sig helt beroende av andra när det gäller arbetsplatsens framtid.

Diskriminering? Jag har ställt mig frågan. Men jag tror inte vi har någon diskriminering här. Det är intresse, språk och lämplighet som avgör vilket jobb man får. Jag måste försvara invandrarna till och med inför mina barn ibland. Ledningen för sjukhuset däremot ser ned på köket. Där jobbar bara invandrare, menar dom. Det är möjligen där, högre upp i sjukhuset, som det förekommer diskriminering. (Arbetsledare, svensk)

Köket finns långt ner i sjukhushierarkin vilket gör att både kökets ledning och dess anställda har små reella möjligheter att påverka sin situation. De anställda i köket får inte vara med och bestämma hur framtiden skall bli för köket. Den diskussionen förs på andra håll i organisationen, enligt kökspersonalen. Det är möjligt att man sätter denna stämpel på sig själv därför att man har många invandrare i personalen.

Osäkerheten innebär också problem för chefens expansionsplaner. Hon menar att köket har potential att utvidga sitt arbete med nya verksamhetsområden som också skulle kunna ta tillvara den kompetens som finns i köket. Men så länge det råder osäkerhet om den organisatoriska ställningen är det lika svårt att marknadsföra nya idéer inåt i organisationen som att pröva idéerna om utvidgning, trots att det finns andra arbetsplatser som köket skulle kunna leverera mat till i och utanför sjukhuset.

Kökets position inom sjukhuset kan sägas spegla invandrarnas situation i allmänhet. Invandrare återfinns i vissa verksamheter vilket uppfattas som naturligt eftersom ingen annan vill ha dessa jobb. Invandrarna själva är medvetna om kökets låga status liksom om den generellt sett låga kunskapsnivån hos personalen. Det finns flera som ångrar att de inte tidigare tagit chansen att både utbilda sig och lära sig svenska ordentligt. Många ser ändå Sverige som möjligheternas land där man trots missade chanser erbjuds nya chanser. Andra har accepterat sitt öde och menar att man får vara glad att man har ett jobb.

Författarnas kommentar

Kökets möjligheter att expandera verksamheten stöter på stora problem. Den lite stelbenta byråkratin har svårt att hantera verksamhet som ligger utanför det gängse regelsystemet, vilket kan få den mest entusiastiske entreprenör att ge upp. Det går t ex bra att generera nya intäkter men det får inte innebära att man har kostnader för att genomföra projekt som kan generera intäkter. Det gör att man begränsas i vad som är möjligt att genomföra. Det är antagligen omöjligt för köket att starta nya verksamheter inom de nuvarande organisatoriska ramarna.

Om organisationer, både offentliga och privata, skall kunna anställa fler invandrare måste man tänka i nya banor. Man kommer inte att kunna anställa fler individer i befintlig verksamhet, men en *expansion* av kökets produkter och tjänster skulle kunna generera nya jobb.

Den specifika kompetens som ledning av mångkulturella organisationer innebär, och som ledningen för köket har, borde kunna tas tillvara mer systematiskt. Arbetsledarna såg inte själva sin unika kompetens förrän den påpekades för dem.

Det finns säkerligen stora skillnader i att leda mångkulturella organisationer och organisationer med arbetskraft som tillhör ett begränsat antal etniska grupper. Den mångkulturella miljön är troligen den miljö som ställer störst krav på ledningen, både vad gäller att förstå kulturella olikheter och att kunna hantera dem på olika sätt. En sådan miljö borde dock kunna ge de största möjligheterna till utforskande om olika kulturers likheter och olikheter, både den svenska och andra kulturer – ett förfaringssätt som borde ge invandrare större möjligheter att komma in i både det svenska samhället och på svenska arbetsplatser. Som flera av de intervjuade svenskarna påpekade framträder invandrarna som individer i det skede man lär känna varandra. Arbetsplatsen kan bli en sådan mötesplats om förutsättningarna ges.

5. Det etniska minoritetsföretaget

Författarnas inledning

Under forskningsprojektets gång framstod urvalet av företag som begränsat, åtminstone två typer av företag fanns inte representerade, småföretag och etniskt företagande. Småföretagen utgör huvuddelen av företagen i Sverige och borde vara en viktig arbetsgivarkategori för invandrare. Etniskt företagande är en vanlig väg för invandrare att etablera sig i Sverige, vilket inte minst framgår av alla handels- och serviceföretag som drivs av invandrare.

Vi har valt att återge en tidigare undersökning av etniskt företagande i förkortad form. Undersökningen som är gjord av Oscar Pripp och handlar om assyriers och syrianers företagande i Södertälje och Botkyrka, följer här nedan.

Etniskt företagande är ofta småföretagande. Undersökningen ger därför inte endast en bild av etniskt företagande utan innehåller också många drag som är generella för småföretagande över huvudet. Man kan anta att många av de resultat vi har funnit i de större företagen avseende bl a ökade kompetenskrav i arbetet och invandrarnas svårigheter att "annonsera" sin kompetens och förmåga, gäller också för småföretag. Mycket talar dock för att småföretagen kan agera annorlunda än stora företag, genom att exempelvis bortse från formella kompetenskrav och värdera individen friare eller lättare avvika från formella anställningsregler. Det kan också vara så att småföretagares nätverk spelar en större roll för vilka personer som kommer i fråga för rekrytering än i stora företag och att invandrare lättare kan ingå i sådana nätverk.

* * *

ASSYRIERS OCH SYRIANERS FÖRETAGANDE I SÖDERTÄLJE OCH BOTKYRKA¹⁵

AV OSCAR PRIPP

Inom projektet "Invandrare och företagande" har jag under åren 1989–1992 utfört intervjuer med invandrarföretagare i Botkyrka och Södertälje. Syftet har varit att få kännedom om motiv, upplevda hinder, möjligheter och resurser. En företagskategori som utmärkte sig tidigt inom projektet var assyrier och syrianer från Libanon, Turkiet och Syrien, nu bosatta i Botkyrka och Södertälje. Samtal med invandrarföretagare i Södertälje var många gånger synonymt med kontakter med assyrier och syrianer. Det var i dessa första samtal påfallande hur ofta de enskilda företagarna hänvisade till sin ursprungskultur vid tal om företagandets villkor. Det gav mig anledning att närmare undersöka det assyriska och syrianska företagandet och dess koppling till kulturella och etniska aspekter. Hur homogen eller differentierad var denna till synes enhetliga grupp? Skilde sig assyriernas och syrianernas värderingar och villkor från andra småföretagares tillvägagångssätt och situation? Tanken var alltså att utifrån studiet av en speciell grupp – vad gäller etnisk sammanhållning och företagsamhet – belysa några av invandrarföretagandets speciella förutsättningar.

Undersökningens primära underlag bygger på samtalsintervjuer med 20 företagare – inom hantverk och butiksnäring (dagligvaru och sällanköp) – från Etiopien, Libanon, Polen, Turkiet, Tyskland och Syrien. Femton av dessa var assyrier och syrianer. Dessutom har jag intervjuat/samtalat med ett femtontal invandrarföretagare i Södertälje inom ramen för utvärderingen av "Invandrare och företagande". Cirka en tredjedel av dessa var assyrier och syrianer. Resterande hade sitt ursprung såväl i Norden som i övriga världen.

Mina frågor berörde företagarens relation till sitt företag, individuella och kollektiva resurser i form av egen utbildning, erfarenhet, familj och släkt, upplevelser av hinder och svårigheter m m. Ämnena valdes för att möjliggöra jämförelser med andra studier om invandrares företagande samt för att belysa småföretagandets all-

¹⁵ Pripp (1994).

männa villkor. Den sistnämnda aspekten behandlar exempelvis ekonomerna Beckérus och Roos.¹⁶

Föreliggande studie är av så kallad pilotkaraktär och avsedd att vara vägledande för vidare forskning och fördjupning. Jag har därför prioriterat skildringar av företagarnas egna berättelser/versioner av arbetets innebörder och konsekvenser. Det handlar med andra ord mer om upplevelser av exempelvis myndighetskontakter än att myndigheter är på ett speciellt sätt.

Med tanke på assyriernas och syrianernas hänvisningar till bakgrundskultur och etnisk gemenskap – samt avsikten att fokusera företagarnas upplevelser – önskade jag svar på frågor som: Vad betyder etniskt och kulturellt ursprung för en grupp invandrades/flyktingars tillvägagångssätt vad gäller att driva egna företag? Vilka speciella inspirationskällor, hinder och resurser härleder man som företagare till sitt påbrå, till sina etniska nätverk samt till situationen att vara invandrare/flykting i Sverige? Hur upplevs mötet med svenska kunder och myndigheter? Vilka speciella strategier utvecklas i dessa möten?

Intervjuerna

Intervjuerna genomfördes på företagen under arbetstid eftersom företagarna, av vilka ett fåtal hade anställda, saknade möjligheter att gå ifrån. Intervjuerna blev därför ofta långa (3–4 timmar) och fragmentariska. De intervjuade tog samtidigt emot kunder, svarade i telefon och utförde andra arbetsuppgifter. För mig innebar det möjligheter att observera arbetsmiljöer och möten mellan företagare och kunder. Jag blev mycket väl mottagen och trots tidsbrist var det ingen av de tillfrågade som avböjde att bli intervjuad. Tvärtom verkade många se detta som ett tillfälle att få berätta om sig själva och sitt företag. De intervjuade är innehavare av restauranger, pizzerior, livsmedelsbutiker, en kemptvätt, ett skrädderi, en sportaffär, ett konsult/tillverkningsföretag, en resebyrå, en möbelbutik samt en guldsmed/juvelerarbutik.

¹⁶ Beckérus & Roos (1985).

Assyriers och syrianers bakgrund

Assyrier och syrianer i Sverige är främst flyktingar från Libanon, Syrien och Turkiet. De tillhör den kristna syrisk-ortodoxa kyrkan och har levt i en över tusenårig minoritetsställning i ett område dominerat av islam. Denna situation har bidragit till att assyrier och syrianer utvecklat en förmåga att hålla ihop och klara sig själva under skiftande yttre omständigheter.¹⁷

Religionen har av tradition ett starkt inflytande hos assyrier och syrianer. En av anledningarna är det så kallade Milletsystemet som instiftades under det osmanska styret och som innebar att icke-muslimska grupper organiserades efter religiös tillhörighet. Den syrisk-ortodoxa kyrkans patriark hade bestämmanderätt i kyrkliga/religiösa frågor, angelägenheter rörande utbildning, folkräkning, arv samt i rättsliga tvister inom det egna samfundet. Detta avspeglas bland annat i den syrisk-ortodoxa kyrkans inflytande över assyriska och syrianska familjer i Sverige.¹⁸

I intervjuerna berättade företagarna om svårigheterna för medlemmarna i en kristen minoritet att erhålla statliga och kommunala tjänster i Turkiet. De givna alternativen var jordbruk och hantverk, vilket bidrog till att förstärka traditionen med småföretagare, menade de. Hantverkarna var ofta smeder med olika specialiteter, konsthantverkare, plåtslagare, skräddare och skomakare. Yrken gick ofta i arv till söner, från äldre till yngre släktingar.

Assyrier och syrianer från Turkiet kommer vanligtvis från landsbygden och kan sägas tillhöra medelhavsområdets landsbygdskultur, där individen i första hand är en del av en starkt sammanhållen familje- och släktgrupp. Assyrier och syrianer från Libanon och Syrien är ofta hantverkare, tjänstemän och akademiker från urbana centra som Beirut och Damaskus. Även bland dessa ses individen i första hand som en del av sin familj, men enligt de intervjuade var banden till släktgruppen inte lika starka som hos assyrier och syrianer från rurala områden.¹⁹

¹⁷ Björklund (1980) och Burns (1989).

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Jämför Björklund (1980) och Sjögren (1993).

Assyrier och syrianer i Norsborg och Södertälje

I dag bor det 5 000 assyrier och syrianer i Södertälje och ca 2 500 i centrala Norsborg, ett område i norra Botkyrka med omkring 5 000 innevånare. De flesta har kommit som flyktingar från och med slutet av 60-talet och framåt.²⁰

Under åren i Sverige har det förekommit osämja inom den assyriska och syrianska gruppen. Efter en migration lyfts ofta etniska frågor fram och etniciteten finner nya uttrycksformer, bland annat beroende på relationerna med mottagarsamhället.²¹ Detta avspeglar sig till exempel i namnstriden, om folket skall kalla sig assyrier eller syrianer. Oenighet råder mellan dem som vill kalla sig för assyrier och menar att man främst är ett folk sprunget ur mesopotamisk högkultur, och de som hävdar att syrianer är det korrekta namnet, vilket syftar på tillhörighet till den syrisk-ortodoxa kyrkan. Även inom kyrkan pågår konflikter mellan olika falanger och ledare.

Enligt några företagare var det ovanligt att assyrier och syrianer etablerade egna rörelser i Sverige fram till och med början av 70-talet. Anledningen var tron att det inte gick att starta egna företag i ett socialistiskt land. Enligt sägesmännen startades de första företagen av personer som tidigare hade bott i Västtyskland. Under åren 1988 till 1992 stod de bakom cirka 15 procent av samtliga nyregistrerade företag i Södertälje. Det kan jämföras med andelen av befolkningen i kommunen, ca 6 procent.

Främst driver assyrier och syrianer restauranger (ofta pizzerior och lunchställen), kaféer, grillkiosker, tobaksaffärer/kiosker och mindre livsmedelsbutiker, både med svenskt standardsortiment och med speciella varor för invandrare. Vanligt förekommande är även skomakare, skraddare och konsthantverkare. Ett mindre antal driver kläd-, möbel- och mattaffärer samt resebyråer, ofta inriktade på en kundkrets med ursprung i Turkiet och Mellanöstern.

Det är svårt att uppskatta andelen företagare av samtliga yrkesverksamma assyrier och syrianer i Södertälje och Botkyrka. Det

²⁰ Jämför Björklund (1980).

²¹ Ibid.

är betydligt fler än genomsnittet för samtliga innevånare i landet, vilket ligger på cirka tre egenföretagare per etthundra yrkesverksamma.²² En uppskattning är cirka tio egenföretagare per etthundra yrkesverksamma assyrier och syrianer. Bedömningssvårigheter beror på att det kan vara fler som anser sig vara delägare än vad offentliga handlingar gör gällande.

Varför blev man företagare?

I det följande presenteras de vanligaste angivna orsakerna till företagande: ursprungets företagartadition, etniska nätverk och situationen på arbetsmarknaden.

Företagartraditionen

Den vanligaste spontana förklaringen till valet att bli egen företagare var ursprungsmiljöns företagartadition och en historisk vana att tillhöra en självständig etnisk grupp. En typisk berättelse var hur man gått i lära hos sin far eller någon annan äldre släkting som drivit en mindre hantverksrörelse.

Flera företagare berättade om hur de egentligen inte haft något alternativ. De syftade på två saker. Den ena var att assyrier och syrianer i Turkiet är hänvisade till jordbruk och hantverk. Den andra var att man som barn inte tillfrågats om lust för eller intresse av det ena eller andra yrket. Yrket bestämdes tidigt, ofta utifrån var det inom slakten kunde finnas plats för lärlingskap. Endast ett fåtal av assyrierna och syrianerna ägnar sig åt samma slags hantverk i Sverige som man gjorde i hemlandet. De som exempelvis tidigare varit konsthantverkare i Turkiet – och som i dag bakar pizor – menade att man vuxit upp med en självklarhet att vara sin egen. Jakob, en skräddare från Turkiet berättade:

Det här handlar egentligen om något i vår kultur. Det finns där bara hos folket. Det är det som är hemligheten bakom . . . och anledningen till vårt företagande. Det finns en stark solidaritet och

²² Hult & Lindblom (1989).

framför allt en lojalitet mellan oss. Det har att göra med hur vi levde i Turkiet. Systemet där innebar att vi var oberoende och klarade oss själva... Vi vävde och sydde våra kläder, vi var helt självförsörjande... Jag har tagit med mig traditioner och märker att det gör mig framgångsrik här...

Man kan kanske påstå att förklaringar utifrån företagjarvet innehåller både kulturspecifika omständigheter och faktorer som karaktäriserar småföretagare i allmänhet. Undersökningar visar att småföretagare ofta är uppvuxna med entreprenörskap på nära håll.²³ Assyriers och syrianers uppväxtmiljö kan på vissa håll betecknas som extremt företagsinriktade genom en hantverkskultur med kopplingar till speciella etnisk-politiska omständigheter. Detta förklarar dock, enligt min mening, endast en del av företagssamheten. En del hade inte vuxit upp i en entreprenörstradition, men ändå blivit småföretagare. Dessa personer hänvisade mer till samhällsfaktorer i Sverige och till etnisk gemenskap i Sverige, när de förklarade sitt val.

Berättelserna/förklaringsmodellerna utifrån företagjarvet kan sägas innehålla både endogena (personliga) och exogena (omgivande strukturella) faktorer. Det endogena i företagarnas berättelse bestod i personligt förvärvade erfarenheter och kunskaper i hantverksyrken och entreprenörskap. Till det endogena kan också räknas internaliserade värderingar kring att vara sin egen och klara sig själv, oavsett omvälvningar i den omgivande samhällsstrukturen, ett slags kulturellt bagage.²⁴ De exogena faktorerna utgjordes av de i Turkiet begränsade möjligheterna att ägna sig åt andra yrken.

Etniska nätverk – förebilder, rådgivare och praktikmöjligheter

Ett vanligt svar på frågan hur det kom sig att man blivit företagare, var det rika inslaget av nära *förebilder*, dvs företagande assyrier och syrianer i omgivningen. Det kunde vara familjemedlemmar, släk-

²³ Persson (1991).

²⁴ Björklund (1980) s 175–176.

tingar, vänner, grannar och andra bekanta. De flesta av de intervjuade hade kontakt med andra assyriska och syrianska företagare genom det etniskt segregerade boendet, genom kyrkan och olika etniska föreningar. Detta erbjöd tillfällen att följa företagandets såväl negativa som positiva konsekvenser, likt en mental förberedelse.²⁵ Till det positiva hörde möjligheten att bli sin egen och att kunna tjäna pengar. Det negativa bestod till exempel av hårt arbete och ansträngda familjerelationer. En företagare berättade att han efter en assyrisk grannes etablering tänkte: ”Kan han, så kan jag.”

En närliggande aspekt var tillgången på *rådgivare* som de nyetablerade kunde vända sig till. Vid ett besök hos en företagare ringde telefonen ett antal gånger. Samtalen kom från rådfrågande assyriska och syrianska vänner, som nyligen startat eget. Företagare berättade att det inte var självklart med råd och vägledning. Så länge företagen inte konkurrerade med varandra, genom att till exempel ligga i samma grannskap, kunde man vara frikostig med råd. Han berättade: ”Jag har säkert hjälpt tio stycken att starta egna företag. Det kan handla om både pengar och goda råd.” Råden gällde ofta praktiska bestyr som tillstånd, sortiment, prissättning m m.

En tredje betydelsefull faktor för starten var *praktiken*. De flesta hade före starten arbetat hos någon släkting eller nära bekant. Många gånger förefaller det ha varit en hård skola, år av sparande och inläring av hur ett företag skall skötas. Det var inte alldeles lätt att berätta om denna kunskap. Kanske berodde det på att en stor del av företagandets konst är svår att verbalisera. En annan orsak kunde vara ovillighet att berätta om något som kostat möda att lära in. Så här säger Georg, en syriansk företagare, som drev en juvelerarbutik:

Jag kom till Sverige 1976 från Libanon. Jag kallar mig för syrian. Tanken på att driva ett eget företag har jag haft sen jag var liten. I Libanon var min bror inom guld och skrädderi, så jag har lärt mig allt sen jag var liten... När jag kom till Sverige tänkte jag hela tiden att jag måste lära mig om näringslivet och om lagar och samhällslivet och om den svenska mentaliteten... Jag visste hela tiden att jag skulle starta något eget. Jag hade en stark kraft inom mig. Jag jobbade med allt möjligt. Först var jag

²⁵ Björklund (1980) s 173.

i grovdisken på Södersjukhuset, sen körde jag tunnelbana och städade samtidigt. Jag ville tjäna ihop pengar till ett eget företag... Sen började jag jobba på en anhörigs restaurang. På restaurangen fick jag verkligen lära mig mycket om svenskar... Jag lärde mig hur man möter dom... Det har också kostat mig en hel del. Jag har fått lära mig själv, det har kostat mycket tid. Ibland har man förlorat pengar på okunskapen...

Georg berättar här om både företagrarvet och drivkraften att bli sin egen. Han tar också upp målmedvetenheten att lära sig om samhället och skaffa sig kunskaper om vad som är viktigt för att driva ett företag i Sverige. Typiskt i berättelsen är svårigheten att förmedla exakt vad han lärde sig. Men man kan förstå att det är något centralt, när han fortätter:

Jag har fått jobba långsamt för att skaffa ett förtroende inom guldbranschen... jag tycker ändå att jag har haft lätt att vinna svenska kunder. Det var en tanke jag hade, när jag var i restaurangbranschen. Där fick jag lära känna alla möjliga folk... Jag lärde mig att prata med människor som befann sig på alla möjliga nivåer i samhället, vanligt folk, alkoholiserade, prinsessan Christina, höga affärsmän... Det har underlättat för mig efteråt i det här jobbet, när jag ska träffa kunder och andra affärsmän...

Georgs berättelse är detaljerad, men han berättar aldrig om innehållet, hur han bemötte olika kategorier av människor och vad som var viktigt. (Den kontakten fick jag endast med några enstaka företagare, vilket jag återkommer till längre fram.) Detta påminner om den engelska sociologen Pnina Werbners resonemang. Hon skriver följande om svårigheterna och ibland ovilligheten att förmedla denna speciella kunskap:

...en stor del av den nödvändiga kunskapen är en kunskap om små detaljer, svår att lära ut, det vi kan kalla erfarenhet i den mening som Bourdieu använder. Det är en kunskap som uppnåtts genom upprepade försök och misslyckanden, en "hantverkmsig" typ av kunskap. I den finns också en känsla för "timing", en förmåga att göra inköp, att ge och få kredit, att sluta avtal och att bygga upp ett ömsesidigt förtroende (förf översättning).²⁶

²⁶ Werbner (1989) s 31.

Werbners beskrivning av ”praktisk kunskap” som något svårt att verbalisera kan även jämföras med vad den amerikanske filosofen Allan Janik benämner som ”tyst kunskap”, ett begrepp som jag också anser passar in på de intervjuades berättelser om sina praktiska erfarenheter. I boken *Cordelias tystnad* skriver Janik följande:

Tyst kunskap är inte något mystiskt. Det är det slags kunskap vilken alla som kan gå äger om gång . . . Exempel på tyst kunskap är kunskapen hos en erfaren bedömare av värdet (dvs lanolin-innehållet) hos ull, när han helt enkelt sticker fingret i ullen och känner på den. Idrottsliga färdigheter är också goda exempel. Man kan bara tillägna sig sådana genom att träna och handlas . . . För att tillägna sig tyst kunskap måste man arbeta, inte studera.²⁷

Det är svårt att bedöma vilken inverkan tillgången på förebilder, rådgivare och praktik hade för beslutet att bli egen företagare. Förebilderna hade enligt företagarnas utsagor starkt påverkat viljan att starta eget, medan praktiken och råden underlättat etableringen, om jag tolkar intervjuerna rätt. Praktiken är en faktor som Ali Najib även tar upp i en diskussion om hur invandrarföretagarna i Uppsala helst anställde andra invandrare.²⁸ Najib poängterar förtjänsten av att blivande företagare lär sig konsten att driva en rörelse hos just invandrarföretagare, eftersom det är en roll som väntar en. Sådana undertoner antyds även i syrianen Georgs berättelse ovan.

Även Mauricio Rojas nämner i studien *Iransk, latinamerikansk och polsk företagsamhet i Malmöhus län*, hur iraniernas ökande företagsamhet kan bero på att pionjärerna inom gruppen öppnat vägen för ”en massrörelse mot småföretagsamhet”.²⁹ ”Pionjärernas” aktiviteter genererar ”kunskaper om småföretagandets villkor, vilka så småningom har socialiserats inom gruppen”, menar Rojas. Han nämner även att de som tar anställning hos landsmän lär sig yrket utan att behöva betala så höga initialkostnader.

²⁷ Janik (1991) s 140.

²⁸ Najib (1992) s 9–21.

²⁹ Rojas (1993) s 7.

Denna diskussion kan översättas till de assyriska och syrianska företagarnas berättelser om förebilder, rådgivning och praktik. Det är teman som visar på samspelet mellan endogena och exogena faktorer. De etniska nätverken fungerar som ”yttre strukturer” som påverkar (socialiserar) den blivande företagaren och erbjuder ett ”batteri” av underlättande faktorer, vilket kan jämföras med mer kostsamma val för att nå framgång i det svenska samhället. Detta skulle då kunna ses som ett exogent synsätt. Samtidigt handlar det om individens förvärvande av erfarenheter och kunskap och därigenom möjligheter att starta eget, vilket relaterar till det endogena synsättet.

Situationen på arbetsmarknaden

Även om de tillfrågade hade negativa erfarenheter från arbetsmarknaden, var det få som såg detta som en direkt orsak till valet att bli egen företagare. En del hade börjat betrakta sitt arbete som ett hinder först när andra blev företagare och eventuellt fick det bättre ställt. Resonemangen innehöll därav en kombination av nyupptäckta möjligheter till eget företagande och upplevelser av begränsningar inom lönearbetet.

Det tydligaste sambandet mellan arbetsmarknad och företagande fann jag inte oväntat bland unga assyriska och syrianska företagare med svensk högskoleexamen. Ett exempel var Yusef som utbildat sig till kemist vid Stockholms universitet. Efter flera års sökande efter ett arbete motsvarande utbildningen startade han eget inom möbelbranschen. Yusef berättar:

Här i Sverige får man ju inget arbete, så många startar företag i stället. Jag tröttnade på att arbeta i skolan med hemspråk eller att hjälpa syrianska ungdomar på kemilektioner. Min kompanjon till exempel är högt utbildad inom petroleum, men det finns inga jobb för honom. Jag har en kompis som har högre utbildning än jag, inom organisk kemi, men som inte heller får arbete i Sverige... Jag har ju sett hur det gått för andra syrianer i Sverige. Jag tänkte att det var bättre att lyckas med något eget i stället för att gå missnöjd och inte kunna arbeta med det man helst vill.

Bland övriga intervjuade sågs tidigare lågkvalificerade arbetsuppgifter främst som följderna av bristfällig skolunderbyggnad och inte som resultat av till exempel särbehandling. Gemensamt för både akademiker och lågutbildade var synen på företagandet som en möjlighet till ekonomisk och social mobilitet, eller åtminstone som ett fullvärdigt alternativ till lönearbete. Den egna rörelsen innebar dock inte alltid förbättrade ekonomiska förhållanden. Semir, en pizzeriaägare, berättar:

Jag började arbeta som diskare. Sen var jag på en restaurang på Gotland som en släkting hade. Det är många släktingar och kompisar som har restaurang. Sen började jag köra taxi för handikappade och det gör jag fortfarande vissa dagar. Och vissa dagar är jag här på restaurangen... Om man ska tjäna pengar i Sverige måste man starta eget. Många av mina kompisar har gått på Scania, dom får bara arbeten med dålig lön. Det är inte så många som har utbildning. Men många är duktiga på att driva egna företag. För många som går på Scania är det kanske ändå bättre att börja med att jobba på en restaurang hos någon landsman. Man tjänar inte mer, men man lär sig och får till exempel billigare mat...

Detta exogena perspektiv – situationen på arbetsmarknaden – känner vi igen från Castles och Collins resonemang om icke-engelskspråkiga gruppers svårigheter i Australien med blockerad ekonomisk och social mobilitet.³⁰ En liknande diskussion förs av Pyong gap Min i jämförelsen mellan koreaner och filippiner i USA. Koreanerna som var extremt företagsinriktade hade betydligt sämre förutsättningar på arbetsmarknaden än filippinerna. Min påpekar att tillgången på arbete inte ensamt kan förklara det frekventa företagandet bland koreaner i USA. Detta bekräftas av de assyriska och syrianska företagens berättelser. Ali Najib nämner att arbetsmarknadsaspekterna fanns med i Uppsalaföretagens resonemang om att starta eget, men att dessa inte behövde vara direkta orsaker till etableringen.³¹

Av Mauricio Rojas studie från Malmöhus län framgår att både iranier och latinamerikaner uppvisar höga arbetslöshetstal, men

³⁰ Castle & Collins (1989).

³¹ Najib (1992).

att latinamerikanerna inte är speciellt företagsinriktade, vilket däremot iranierna är. Latinamerikanerna har exempelvis högre arbetslöshetstal än de mer företagsamma polackerna. Även Rojas menar att det inte räcker med enkla samband kring utstötningssystemer på arbetsmarknaden.³²

I studien *Iranians and the Swedish labour market* visar sociologen Hassan Hosseni-Kaladjahi hur komplexa orsakssambanden är bakom iraniers företagsinitiativ.³³ Situationen på arbetsmarknaden löper visserligen som en röd tråd genom diskussionen om orsaker till etableringar, men denna faktor går inte att isolera från till exempel migrationssituationen, olikheter i sociala och kulturella system mellan Iran och Sverige, familjeförhållanden samt personliga motiv och förutsättningar.

Hosseni-Kaladjahi nämner att företagandet för en del iranier kan utgöra en "isolerad ö", där de får möjligheter att undgå att assimileras. Främst gäller det äldre utbildade personer, som inte har någon möjlighet att behålla sina tidigare yrkespositioner. Genom företaget skaffar man sig även möjligheter att engagera familjemedlemmar som av olika skäl inte kan göra sig gällande på arbetsmarknaden. Ytterligare en aspekt är att familjemönster kan behållas intakta, när flera familjemedlemmar kan arbeta under samma tak. Företagandet innebär ofta bättre inkomster än tillgängligt lönearbete.

Enligt Hosseni-Kaladjahi kan det egna företagandet också erbjuda en arena för höjd självkänsla genom frånvaron av förödmjukande upplevelser i arbetslivet. Sådana upplevelser kan bestå i att behöva ta order och få tillrättavisningar av yngre svenska arbetsledare/chefer. På detta vis samspelar företagandet med situationen på arbetsmarknaden samt med sociokulturella omständigheter. Företagandet blir en strategi för att skapa en egen "frizon" för undvikande och bemästrande av svårigheter i det nya samhället.³⁴

³² Rojas (1993) s 9.

³³ Hosseni-Kaladjahi (1993).

³⁴ Ibid s 38–41.

Resurser för start och drift, orsaker till framgång

Under denna rubrik redovisar jag de intervjuades synpunkter på vad som *underlättat* etableringarna och driften av företagen samt eventuellt *medverkat till framgång*. Vad gäller begreppet framgång utgår jag ifrån företagarnas egna bedömningar utifrån vars och ens förutsättningar och referensramar. Det finns ingen egentlig klar gräns mot de ämnen som behandlades i det föregående avsnittet. Faktorerna nedan kan vara väl så viktiga anledningar till att man startar eget. Det sammanfattande temat för detta avsnitt är *strategier inom företagandet*.

Låga levnadsomkostnader

De intervjuade företagarna nämnde ofta låga levnadsomkostnader som en viktig omständighet. Små hushållsutgifter innebar goda möjligheter att spara inför etableringen och att klara av perioder av dålig lönsamhet. De flesta av företagarna bodde relativt billigt hos allmännyttan. En del levde i större hushållsenheter, vilket innebar att fler personer delade på de fasta kostnaderna. En företagare berättade att han bodde tillsammans med fru, barn, föräldrar och en syster och därför endast hade halva hyran att betala. Matkostnaderna hölls nere genom gemensamma storinköp, brödbak och billiga råvaror.

Lån

De intervjuades startkapital bestod vanligtvis av egna sparmedel kombinerat med lån. Det egna kapitalet hade ofta ackumulerats genom hårt arbete och små utgifter (se ovan). Främst hade företagarna lånat pengar av släktingar och bekanta. Banklån kom vanligtvis in i bilden vid expansion och utveckling av företagen. Som förklaring till detta gavs flera orsaker. De privata lånen var mycket fördelaktiga. En del upplevde det svårt att få lån i bank. Först när företagen vilade på stabil grund kunde man erbjuda säkerhet. Den utvecklade verksamheten krävde betydligt större lånebelopp och högre krav på professionalism och kvalitet.

Ovanstående punkter illustrerar väl Najibs diskussion om hur

klassresurser står i omvänt förhållande till etniska resurser.³⁵

Möjligheten till informella lån var många gånger en förutsättning för etablering. En assyrisk skraddare berättar följande:

När jag funnit en kemtvätt som var till salu och kontrollerat läget, utrustningen och kundunderlaget, visste jag att jag måste slå till. Den låg vid tunnelbanan, med folkströmmen till och från stationen varje dag. Det fanns andra affärer och många företag i närheten. Utrustningen verkade bra. Det är ungefär som en bils yttre skick, det visar hur den är behandlad . . . Jag tittade också på hur mycket kläder det hängde på stängerna. Det var rätt mycket, trots att det inte var säsong. Dom bästa månaderna är mars till och med juni . . .

Jag visste att jag kunde få kemtvätten att gå mycket bättre, men jag hade inte pengarna. Över en natt fick jag låna pengar. Alla släktingar ställde upp, lite här och lite där. Att jag fick låna berodde på att jag hade min heder. Alla vet att jag är genomhederlig. Dom vet att dom kommer att få sina pengar tillbaka, hur det än går för mig. Att ta ränta anses som fult hos oss. Det är otraditionellt . . . Lurar man någon förlorar man sitt rykte och sitt anseende. Det spelar väldigt stor roll hos oss. Vi lever i ett samhälle i samhället, där man aldrig får tappa anseendet. Det gör man om man missköter sig . . . till exempel slösar pengar på nöjen eller dricker, då tappar man anseendet. Då får man inte ens låna pengar av sin mor . . .

Det återkommande mönstret i denna typ av lånetransaktioner var att blivande företagare lånade på flera håll, av familjen, släkten och bekanta, utan kvitton, ränta och omedelbara återbetalningskrav. Det berättades även om en och annan som brutit mot moralen kring återbetalning och som därmed förlorat sin prestige och heder.

En man som förlorar sin heder, sitt anseende, förlorar inte bara sin status och sitt förtroendekapital inom gruppen. Eftersom individen utgör en oskiljaktig del av familjen, påverkas även familjens och släktens prestige och heder. Detta kan jämföras med den nord-europeiska lutheranska traditionen, där den enskilde individen är den minsta enheten och den som ytterst ansvarar för och får ta kon-

³⁵ Jämför Najib (1992) s 35–39.

sekvenserna av sina handlingar.³⁶ Hur man framstår i andras ögon, uppvisande av t ex generositet och välmåga inför andra, är av vikt i det så kallade hederssamhället.

En syriansk butiksinnehavare berättade att den som bröt mot moralen kring lånen kunde få svårt att gifta sig inom gruppen och bli tvungen att vända sig till det övriga samhället utanför den inre gemenskapen.³⁷ De flesta av de tillfrågade företagarna ansåg att lånesystemet fortfarande fungerade tillfredsställande. Några hade dock börjat skönja en annan moral, framför allt hos ungdomar som inte upplevde sig lika starkt länkade till den etniska gemenskapen. En annan tendens var att lånebeloppen i dag kunde vara mycket högre än för några år sedan. Svårigheter med återbetalning fick på så vis större konsekvenser för samtliga inblandade. Någon nämnde att ränta ändå kunde förekomma på vissa håll. Men överlag var man nog överens om att det informella lånesystemet fungerade.

En tendens i intervjuerna var att företagare med urban bakgrund gärna särskilde sig från dem med rural bakgrund. En pizzeriaägare från Beirut berättade att lånemöjligheterna, generellt, var störst inom den rurala gruppen från östra Turkiet. Han menade att de behållit mycket av det lantliga lokalsamhällets traditioner. Enligt pizzeriaägaren kunde assyrier och syrianer från storstäderna inte förvänta sig samma finansiella stöd på grund av lösare band mellan släktingar. Det råder därför inte några jämlika förhållanden, anser han:

I Södertälje tror jag att en av 40 syrianska företagare kommer från städer som Damaskus och Beirut. Vi lånar inte på samma sätt av varandra. Vi kan inte konkurrera, när någon i Södertälje ska sälja ett ställe. Det finns alltid någon från Turkiet som kan bjuda över. . . Priserna på lokaler har blivit så enormt dyra. Dom är uppdrivna av andra syrianer. . . Om man ska starta eget så får man söka sig utanför Södertälje. Om du ser . . . på dom syrianer som är spridda ute i landet, så är det mest libaneser. . .

Denne syrianske pizzeriaägare var noga med att skilja grupperna åt, även om han i nästa stund kunde – nästan omedvetet – ta upp

³⁶ Jämför Sjögren (1993).

³⁷ Björklund (1980).

gemensamma drag hos assyrier och syrianer: ”Vi kan också tänka oss att satsa fastän kassan på ett kafé innan är noll. Vi är inte bundna till stora vinster.”

Jag kan inte bedöma om assyrier och syrianer med urban bakgrund är mer spridda ute i landet och att detta i så fall skulle ha en orsak i begränsade möjligheter till eget företagande. En allmän tendens är ju att lågutbildade invandrar- och flyktinggrupper från rurala förhållanden oftare bor mer etniskt segregerat än de med högre utbildning och/eller urban bakgrund.³⁸

Lånemöjligheterna kan sägas vara exogena faktorer, då de ingår i en etnisk resursstruktur kring de enskilda företagen (mikro-exogent). Det går även att spåra ett exogent samband i och med att det informella lånesystemet frammanas genom begränsade möjligheter till lån hos ”svenska institutioner” (makro-exogent). Utifrån ett endogent perspektiv måste individen – för att erhålla lån – ha kunskap om spelregler och moral samt ha ”heder”, dvs personliga erfarenheter, kunskaper och egenskaper. Detta resonemang visar alltså hur låneinstitutionen är kopplad till både individrelaterade och strukturella samband.

Kompanjoner och anställda

De intervjuade företagen hade vanligtvis två till tre kompanjoner. Ofta var delägarna syskon eller nära släkt (svågrar, kusiner etc). Kompanjonskap var också något man propagerade för som en nödvändig resurs. En assyrier som drev en kvartersrestaurang tillsammans med sina tre bröder menade att delägarna måste vara assyrier och syrianer och helst nära släkt. Själv hade han lämnat ett verkstadsarbete på Scania för att bli sin egen. Genom brödernas restaurangerfarenheter kunde han starta utan egen branschvana. Han berättar så här om sin långa väg:

Jag kommer från Turkiet och kallar mig assyrier. Jag kom 1978 direkt till Södertälje och har bott här sedan dess. Jag har blivit en riktig Södertäljebo, det är min hemstad, det är därför jag har min restaurang här, trots att det är överetablering. Så tänker många som har bott här en längre tid... Innan och under skolti-

³⁸ Jämför Björklund (1980) s 136 och Pripp (1990).

den vävde jag mattor, men efter skolan, när jag var tolv, startade jag och min brorsa ett svetsföretag. Sen åkte min brorsa till Holland. Då blev jag ensam. När jag var fjorton åkte jag till Istanbul för att bli skraddare. Jag jobbade åt muslimer . . . När jag kom hit hade redan den största delen av familjen flyttat till Sverige. Jag jobbade som städare, sen var jag på Alfa Laval ett tag, jag var också på Scania. Sen köpte jag och mina bröder en restaurang. Jag hade ingen vana, men några av mina bröder hade det, så det fanns erfarenhet. . . Vi var liksom vana att ta vårt eget ansvar. Hemma var vi hantverkare, till exempel skraddare. Muslimerna behövde oss . . .

Delägarskapet gällde givetvis mer än möjligheterna för oerfarna att starta eget. Det viktigaste skälet var riskspridning, ekonomi, kontinuitet och arbetsinsatser. Varje kompanjon förväntades arbeta motsvarande två anställda och dessutom vara beredd att ta ansvar för rörelsens stabilitet genom att arbeta utan lön under kristider.

De intervjuade företagarna anställde – med något undantag – helst andra assyrier och syrianer, gärna familjemedlemmar och släktingar. Dessa ansågs dela företagarnas moral i högre utsträckning än svenskar. Det kunde gälla bättre förståelse för företagets situation genom att acceptera sänkt lön under svårare tider.³⁹

Möjligheten till etniskt kompanjonskap och etnisk arbetskraft upplevdes från företagarnas sida som en mycket betydelsefull resurs, dvs ett viktigt ”socialt kapital”.⁴⁰ Till denna kategori av personliga sociala band och kontakter – ”som låter sig omsättas i något som tillerkänns värde” – hörde även den hjälp företagarna erhöll från familjemedlemmar och släktingar.

Hjälp och extra stöd

Extra hjälp, ofta utan lön, var den vanligaste formen av stöd från familjemedlemmar eller andra släktingar. Det kunde vara barnen som hjälpte till efter skolan eller en bror eller en syster som ställde upp under intensiva perioder eller om företagaren önskade bli avlöst under några timmar.

Framför allt krävdes sådant stöd om företagets existens hotades.

³⁹ Jämför Najib (1992) s 36.

⁴⁰ Jämför Bourdieu (1987) och Broady (1991).

Då kunde släktingar ställa upp gratis längre tider för att klara företaget och därmed även släktens prestige och heder. En företagare berättar:

Företaget är ett aktiebolag. Det är jag, min bror, min syster och hennes man som äger en lika stor del var. Vi har också en anställd. Men det är viktigt att alla inom företaget är familjemedlemmar. Det ger en enorm styrka åt företaget. Om man skulle gå back, så kan man låta lönen vara innestående, man kan vänta med den tills det går bättre. Det är en annan sorts moral. Vi är inte som svenskar, som kanske ansöker om hjälp utifrån, eller kanske går i konkurs. Vår moral kanske inte utåt sett verkar rätt.

Det händer att någon "tar ledigt" från sitt arbete för att under en kortare tid hjälpa en släkting med företaget. Han ställer upp och jobbar gratis i en kiosk. Det sker helt ideellt och kiosken eller restaurangen klarar sig från konkurs. Man räddar dom anställdas och ägarnas sysselsättning. På så vis har det egentligen en mer positiv effekt på samhällets ekonomi än om man tvingas gå i konkurs. Så var det till exempel med en familj som köpte en restaurang i en närliggande stad, sen kom nedgången för restauranger. Dom har nu fått hjälp av släktingarna som ställer upp gratis. Dom klarar jobben åt dom anställda. Alla vet att det måste komma en uppgång då restaurangen klarar sig själv... Det här handlar egentligen om något i vår kultur. Det är vårt sätt att leva. Det finns där bara hos folket. Det finns en stark solidaritet mellan oss. Det har mycket att göra med hur vi levde i Turkiet. Vi var tvungna att vara oberoende och klara oss själva...

Vid sidan av denna sammanhållning, generositet och goda moral berättade en och annan företagare om både avundsjuka och hård konkurrens inom den assyriska och syrianska gruppen, såväl i Botkyrka som i Södertälje.⁴¹ En butiksägare beskrev ingående hur viktigt det kunde vara att visa varandra att man lyckats på egen hand. Vid sidan av de kollektiva tongångarna fanns en utbredd individualism och misstänksamhet, menade han.

Två kompanjoner som drev en lunchrestaurang ansåg att pengar på senare tid blivit alldeles för avgörande inom den assyriska och syrianska gruppen i Norsborg. Den ene framhöll att det var ett drag från Turkiet: "Hos oss är en människa utan pengar ingen hel män-

⁴¹ Jämför Björklund (1980) s 137 och 173.

niska”, menade han. Mannen hade motvilligt lämnat ett arbete som tjänsteman för att bli egen företagare. Anledningen hade varit påtryckningar från frun och släktingar i Norsborg: ”Jag tjänade inte tillräckligt för att ha råd med fina kläder till familjen och en ny bil”, berättade han. Han menade att detta var en av avigsidorna med att bo så pass tätt i ett litet samhälle där man måste visa upp att man är någon.

Tillgången till ”socialt kapital” kunde alltså ha sitt pris. Den etniska strukturen erbjöd stort stöd, men verkade även normgivande och därmed i vissa fall till och med tvingande. Ett sådant mikroexogent resonemang mötte jag annars framför allt när man talade om ungdomars valmöjligheter. Diskussionen bottnade i synpunkter på att föräldrarna kringskar assyriska och syrianska ungdomars valmöjligheter genom att hänvisa dem till familjens företag. Flera företagare menade dock att en anledning till deras etablering och slit var just att barnen skulle få bättre chanser i livet genom utbildning och därmed valmöjligheten att *inte* bli företagare.

Strategier gentemot kunder och myndigheter

För de assyriska och syrianska företagarna var det inte enbart agerandet inom de egna etniska nätverken som gav förmåner och positiva sanktioner. Verksamheterna innebar ofta frekventa kundkontakter och ett visst utbyte med myndigheter. Flera synpunkter på detta tema kom inte oväntat från de företagare som själva ansåg sig ha nått framgång genom expansion och utveckling av sina företag (främst en innehavare av en kemtvättkedja, en juvelerare samt en krögare).

Dessa företagare betonade nödvändigheten av att uppträda extra hedervärt och klanderfritt gentemot svenska kunder och myndigheter. Utan tidigare samhällskontakter och nätverk gällde det att skapa förtroende och därmed handlingsutrymme. Uppträdandet var också ett svar på en ”känsla” av att kunder spanade efter om restaurangen eller butiken var ren/städad eller att myndigheterna kontrollerade lokaler och utrustning extra noga. Företagarna var osäkra på hur dessa beteenden skulle förstås. Det var ovanligt att någon kände sig diskriminerad. Kundernas uppträdande tolkades främst som att de testade sina egna föreställningar kring syd- och utomeuropeiska invandrare.

Motstrategin var alltså att *överbetona hederlighet och hygien*. Praktiskt betydde detta att företagare kanske städade restaurangen extra noga eller såg till att man hade det senaste inom utrustning, kanske kontrollerad både en och två gånger extra. Man nämnde renlighetsrutiner i tidningsannonser och annonsblad. Ett sätt var att aktivera sig inom branschorganisationer där det ställdes specifika krav på medlemmarnas yrkesutövning.

Kanske går det att påstå att företagarnas kontakter med det svenska samhället till en del skedde i form av "tysta kulturmöten". Kunderna testade i tysthet sina föreställningar om "dom andras" värderingar och moral genom att till exempel kasta ett extra öga på datummärkningar. Företagarna tolkade in sina värderingar och tankar i kundens och myndigheters ageranden och svarade med konkreta motstrategier, som t ex städning och annonsering. Skurtrasor och annonsblad fungerade på så vis som "fysiska repliker" med lager av undermeningar, bakom putsandet och mellan raderna.

Några företagare hade var och en genom enträget arbete och social talang skapat ett rykte om sig som den "driftige och seriöse invandraren" i respektive lokal omgivning. I lokalpressen skildrades de i text och bild i form av "porträttreportage". Reportagen kunde då betona ursprunget, det hårda arbetet och sparandet till ett eget företag, en blandning av hederlighet och exotism. Det exotiska framtonade i beskrivningar av ett annorlunda sortiment, att företagarna "valt ut" ingredienserna ur "sina kulturer" eller genom att betona företagarnas sociala kontakter med kunderna, att de ger extra personlig service och inte är så stela och byråkratiska. Man skulle här kunna tala om en märklig kombination av nära, nyanserade porträtt och stereotypen av den ideala invandraren. Mitt intryck är att de framgångsrika företagarna också odlade denna bild av sig själva för att erhålla omgivningens förtroende. Inte minst gällde detta i kontakter med till exempel kommunala tjänstemän.

Det kan säkert hävdas att känslan av att vara kontrollerad och vikten av att framstå som hederlig gäller företagare i gemen och inte endast invandrare. Det bekräftas delvis av Hult och Lindblom.⁴² Författarna visar att invandrarföretagare likväl som "den allmänna entreprenören" kan uppleva myndighetskontakter som besvärliga. Poängen i ovanstående skildring är dock inte att hävda

⁴² Hult & Lindblom (1990).

att förhållandena enbart gäller invandrare. Skildringen är avsedd att förmedla invandrarföretagarnas känsla av att vara extra påpassade och vad det i sin tur föder för slags tankar och strategier.

I mitt arbete inom projektet ”Invandrare och företagande” har jag vid ett tjugotal tillfällen mött både allmänna åsikter och konkreta fall, där invandrarföretagare i Botkyrka och Södertälje undrat över myndigheters och organisationers agerande. Det kan vara byggnadsnämnden som inte ger bygglov för utbyggnad med hänvisning till konkurrensen, flygande inspektioner för kontroll av svart arbetskraft, hantverksbyar som inte vill ta in invandrarföretagare, allmännyttiga bostadsföretag som gör urval inom lokaluthyrningen, hälsovårdsmyndigheter som anses kontrollera invandrarbutiker och restauranger i större utsträckning än svenskar svarande verksamheter. Jag vill för den delen inte påstå att det förekommer systematisk ”institutionell diskriminering” mot kategorier av invandrarföretagare. Det kräver andra undersökningsmetoder och ett mer omfattande material.

Många företagare kunde också fälla positiva omdömen om kontakterna med myndigheter. Skattemyndigheten fick genomgående beröm för vänligt bemötande och engagemang vid förfrågningar. De mer framgångsrika företagarna berättade att de metodiskt hade försökt att tillägna sig det svenska språket. Främst gällde det dess nyanser, undermeningar och speciella användning i skilda sociala situationer. Andra assyrier och syrianer kunde av samma personer kritiserats för bristande intresse av sådana kunskaper. En företagare nämnde fall med duktiga hantverkare som på grund av språksvårigheter inte klarade av kundkontakterna och därför drabbades av dålig lönsamhet. En åsikt var att svenskar var mycket känsliga för och misstänksamma mot språkliga avvikelser och misstag.

En företagare berättade att han undvek att tala om vädret alltför rutinmässigt. I stället lade han ned stor möda på att läsa kundernas sinnesstämning och läggning. Detta ansåg han inte enbart vara en försäljningsstrategi. Arbetet var ensamt och han menade att samtalen med kunderna gjorde vardagen mer meningsfull.

Det som föranledde denna diskussion oss emellan var en situation som uppstod när jag en dag var med i mannens kemtvätt. En äldre dam kom in för att lämna några plagg. Gabriel, som vi kan kalla företagaren, såg att fodret på insidan av damens päls satt löst. Han erbjöd sig att sy fast det meddetsamma utan extra kostnad.

Damen samtyckte och tog av sig pälsen. Gabriel slog sig ned och sydde snabbt och säkert med van hand. Han växlade några ord och pekade på en stor trådrulle, varifrån en mycket tunn tråd löpte till en av symaskinerna, och sa: ”Den här tråden brukar räcka i en skräddares liv”, varvid damen replikerade: ”Och säkert en bra bit in i livet efter detta”. Så var samtalet igång kring religion och existens. När damen hade gått, berättar Gabriel:

Visst finns det alltid en baktanke, eftersom en kund måste känna sig så nöjd som möjligt. Hon kommer tillbaka och kanske pratar hon med sina bekanta om mig, men det är ju sånt här som gör jobbet meningsfullt. Jag vill ju så gärna betyda något för andra.

* * *

Författarnas kommentar

Södertälje har en hög etableringsfrekvens (antalet nystartade företag i relation till företagsbeståndet), cirka 9 procent (1991) mot riksgenomsnittet på cirka 6 procent. Den höga siffran har samband med det stora antalet utomnordiska invandrare i Södertälje. År 1992 utgjorde således personer med utländsk bakgrund en tredjedel (32 procent) av samtliga nyregistrerade företagare i Södertälje, vilket kan jämföras med andelen personer med utländsk bakgrund av totalbefolkningen, en fjärdedel (24 procent).

Som framgått av ovanstående utdrag ur Oscar Pripps ”Att vara sin egen”⁴³ är motivet till att starta eget komplext. Önskan om ett eget företag är inte bara en reaktion på en oförmånlig situation på arbetsmarknaden. Hos företagarna i den assyriska och syrianska gruppen finns också andra drivkrafter, vilka i hög grad sammanfaller med dem som svenska företagare har. Det handlar om en levande företagard tradition, om förebilder, rådgivare och praktisk möjligheter, om tillgång till resurser som låga levnadsomkostnader, lånemöjligheter, om tillgång till kompanjoner och anställda och inte

⁴³ Pripp (1994).

minst daglig hjälp och stöd från familjen och släkten. Det förefaller som om dessa förutsättningar varierar i styrka hos olika invandrargrupper liksom hos olika grupper med svensk bakgrund, vilket till en del förklarar de olika etableringsfrekvenserna som finns i olika folkgrupper. För många invandrargrupper är och kommer eget företagande således att vara avgörande för integrationen i Sverige.⁴⁴

Invandrarna etablerar sig framför allt inom handels- och restaurangverksamheter. Det är arbetsintensiva verksamheter som kräver relativt liten branschvana, begränsat startkapital och inte ställer så höga krav på svenska språkkunskaper. Sju av åtta nystartade restauranger i Södertälje 1992 hade assyriska eller syrianska ägare. Möjligheterna att starta eget har bara delvis med expertkunskap, kapitaltillgång etc att göra. Avgörande är vilka marknadsutrymmen för etableringar som finns i samhället och de ekonomiska konjunkturerna inom olika branscher. Om nya sektorer av samhällsekonomin öppnas för privat företagande, exempelvis delar av den offentliga servicesektorn, torde ett ökat småföretagande kunna förbättra invandrarnas arbetsmarknadssituation avsevärt. Har vi i Sverige råd att avstå från att ge ökat utrymme åt invandrarna som egna företagare?

⁴⁴ Jämför Bevelander, Carlson & Rojas (1997a).

6. Det skyddade invand- ringsföretaget

Samhall AB

Samhalls verksamhetsidé är att skapa meningsfullt och utvecklande arbete för arbetshandikappade där behoven finns. En person som på grund av arbetshandikapp inte kan få arbete på den reguljära arbetsmarknaden kan via arbetsförmedlingen få anställning hos ett Samhallföretag.

Samhallkoncernen har 31 700 anställda, varav 28 400 med arbetshandikapp, på ca 800 arbetsplatser runt om i Sverige. Koncernen består av moderbolag och 26 rörelsedrivande dotterbolag, av vilka Samhall AVEBE i Stockholms län är ett. Samhall AVEBE är organiserat i två divisioner, en division för tjänsteproduktion och en division för varuproduktion. Divisionerna är i sin tur indelade i affärsområden under ledning av affärsområdeschefer. Lundaverkstaden återfinns inom affärsområdet mekanik.

Samhall producerar varor och tjänster som är efterfrågade på marknaden. Samtidigt skall arbetsuppgifterna vara meningsfulla och utvecklande och underlätta för de anställda att gå över till andra arbetsgivare. Produktion, teknik och arbetsorganisation anpassas till de arbetshandikappades förutsättningar. För dessa kostnader och andra extra kostnader, bl a för den geografiska spridningen av verksamheten, får Samhall sk merkostnadsersättning från ägaren staten.

Koncernens resultat mäts mot följande fyra övergripande kvantitativa mål, vilka är lika viktiga och följs upp på alla nivåer i koncernen:

- Antalet arbetstimmar
- Andel av rekryteringen från prioriterade grupper (utvecklings-

störda, flerhandikappade och psykiskt sjuka)

- Antalet arbetshandikappade som går över till anställning hos andra arbetsgivare
- Ekonomiskt resultat

Lundaverkstaden

Lundaverkstadens organisation består av platschef, fyra tjänstemän som arbetar med planering, produktionsteknik, kvalitet och inköp, tre arbetsledare samt 135 operatörer som samtliga är arbetshandikappade. Arbetsorganisationen i produktionen baseras på arbetslag och några av operatörerna är gruppleddare. Av de arbetshandikappade är omkring 60 procent invandrare från ett tjugotal länder.

Arbetsplatsen är uppdelad i tre arbetsledarområden som i sin tur är indelade i olika arbetslag. För varje arbetsledarområde finns en arbetsledare (tjänsteman) och i varje arbetslag ett gruppombud (operatör). Arbetslagen är sammansatta efter typ av produktion. Arbetsrotation förekommer mest inom arbetslaget, t ex genom att man växlar från en bormaskin till en annan. Motivet för arbetsväxling är främst behovet av ombyte.

Produktionen styrs av kundorder efter en gjord affär men också mot prognoser. Arbetsgången från order till leverans beskrivs för oss enligt följande: Kunden kan ta kontakt med en arbetsledare vid monteringen och göra en direkt beställning. Vanligare är dock att planeringsavdelningen tar emot en order och låter den gå vidare till avdelningarna, där arbetsledaren vidarebefordrar den. Den planeringsansvarige beställer också nödvändigt material som levereras till lagret. Den planeringsansvarige utfärdar bevakningskort (för arbetsledarna), arbetskort (för operatörerna) och följekort (följer produkterna). Produktionen inleds vid mekaniska avdelningen och svetsavdelningen. Efter hand som de olika momenten är genomförda, rapporteras de av genom att operatören lämnar in arbetskortet till arbetsledaren. Operatören forslar också detaljerna vidare till nästa operatör i enlighet med beskrivningen på arbetskortet/följekortet. När detaljerna är färdiga förs de till lagret och därifrån till lackering som utförs externt. Därifrån förs de lackerade detaljerna åter till lagret varifrån de förs till monteringen för slutmontering. De färdiga produkterna förs slutligen till lagret för leverans till kund.

Att vara invandrare vid Lundaverkstaden

Intervjupersonerna vid Lundaverkstaden säger att de trivs bra på arbetet. En arbetshandikappad operatör uttrycker saken så här: "Det här är bra för mig, jag vill inte byta, även om lönen är låg." Av intervjuerna framgår att man är medveten om att det svenska Samhall är unikt och kan vara räddningen i en svår situation: "Jag är 59 och fick diskbräck, hur skulle det gått för mig i mitt hemland." Det är framför allt tryggheten som värderas högt av arbetshandikappade med invandrarbakgrund: "Det är tryggt här, det går inte att slänga ut mig."

Vi frågar intervjupersonerna om de har försökt ta sig tillbaka ut på den reguljära arbetsmarknaden igen. En operatör svarar att här sätter ingen etikett på honom som t ex inkompetent, oduglig eller liknande, som skulle kunna hindra honom att söka andra jobb: "Det är min egen vilja som hindrar mig att ta ett annat jobb, ingenting här på Lunda." Av dem vi intervjuat vill ingen sluta på Lundaverkstaden, trots att några menar att de egentligen skulle kunna klara av det.

Som framgår av citaten ovan karaktäriserar de arbetshandikappade invandrarna sin situation vid Lundaverkstaden som bra och trygg, i en unik och tillåtande organisation. Viss kritik riktades mot att man fått allt för lite teoretisk utbildning och utbildning i svenska språket. En intervjuperson säger: "Det borde vara mera utbildning i svenska och data." En annan framhåller: "Det är ett jätteproblem att så många invandrare inte kan svenska." Någon direkt diskriminering påtalades inte i intervjuerna, men några intervju personer anade en sorts dold rasism.

Från företagsledning och arbetsledare framhålls att det är viktigt för rehabiliteringen av de arbetshandikappade att de kan känna trygghet och stolthet. Tryggheten får de genom den anställningsform de har. Ingen arbetshandikappad kan sägas upp och återinträde på den reguljära arbetsmarknaden är, även om det är ett mål för Samhall, helt frivilligt för individen. Den som blir erbjuden ett reguljärt jobb kan under en provotid känna efter om han eller hon klarar sina arbetsuppgifter, med full rätt att komma tillbaka till Samhall, då det finns ett återanställningsskydd i Samhall. Tryggheten består också i att man inte utsätts för krav från arbetsledningens sida som man inte klarar av. Arbetsuppgifter, arbetstakt och arbetsintensitet anpassas efter individuell förmåga.

Ingen får tillsägelse för att han eller hon vilar om det motiveras av handikappet. Är det fråga om lättja och smitning är inställningen dock annorlunda. En arbetsledare säger: "Om någon maskar så får han tillsägelse om att han kommit till Samhall för att rehabiliteras och arbeta."

Man framhåller också att det är viktigt att de arbetshandikappade kan känna stolthet över det arbete de utför. "Verksamheten är ingen terapi utan produktion av artiklar som efterfrågas och används", säger en arbetsledare. "Det är med stolthet våra anställda ibland stöter på våra produkter ute i samhället där de används, t ex i offentliga miljöer."

Framför allt är det genom sin yrkesroll som de arbetshandikappade stärker sin identitet i arbetet, men också genom identifikation med företaget eller arbetslaget. Platschefen säger: "Man känner sig som t ex borrare. Det är viktigt att bygga upp en identitet som borrare, svarvare etc."

Den dagliga arbetsledningen och framför allt inläring av nya metoder ställer höga krav på arbetsledarna. De måste veta hur man hanterar personal med olika handikapp och besitta ett stort tålamod. "Arbetsledare i näringslivet kräver för mycket och förstår inte problemen med handikapp", säger en arbetsledare. Speciellt vid utbildning och information måste man anpassa formerna efter vederbörandes handikapp. En arbetsledare ger ett exempel på hur kunskapsförmedlingen kan fungera:

Inom mitt arbetsområde finns en förståndshandikappad man som dessutom är nästan döv. Han har således uppenbara kommunikationsproblem och kan inte lära sig hur en maskin fungerar genom att läsa instruktionsböcker och ritningar etc. Detta kompenseras genom att han har oerhört lätt att lära sig vid praktisk genomgång. Detta är min bästa arbetare. Han är mycket tekniskt begåvad och har dessutom yrkesutbildning från verkstadsskola bakom sig. Han håller perfekt ordning och klarar arbetskort. Däremot har han svårt att vara flexibel, t ex om det gäller att ta en order före en annan enligt en tidigare planering eller om det gäller att öka takten för att bli färdig till viss tid. Det arbete han utför är ett typiskt ensamjobb.

När det gäller invandrad arbetskraft måste utbildning och information anpassas så att de kan förstå. Vid informationsträffar bru-

kar kamrater tolka för sina landsmän som är dåliga på svenska, vid den dagliga arbetsledningen får arbetsledaren ta till vad som krävs för att få den arbetshandikappade att begripa hur arbetet skall utföras. En arbetsledare framhåller att han ofta tillämpar optisk inläring och kroppsspråk för att få invandrare med språkproblem att förstå.

Anställningsformen ger trygghet

Det finns en intern sökprocess med utbud och efterfrågan, som hanteras av Samhall AVEBE:s ”egna arbetsförmedling”. Invandrarna vid Lundaverkstaden har dock anvisats arbetet i Samhall på grund av arbetshandikapp, man har inte sökt anställningen och arbetsuppgifterna. I det avseendet skiljer man sig inte från svenskarna – alla arbetshandikappade kan sägas sitta i samma båt, predikamentet är givet för alla. Därmed finns det ingen anledning att särbehandla individer på grund av anvisningsorsaken. En operatör upplever detta som något positivt: ”Här är alla lika, så är det inte utanför i samhället.”

De arbetshandikappade är också medvetna om tryggheten i arbetet. Det skall mycket till för att man skall bli uppsagd från Samhall, om man inte själv vill. Även detta delar man med svenska arbetshandikappade. Tryggheten förenar dem som är arbetshandikappade: ”Alla är lika här, det är fint. När vi hade fest här senast serverade cheferna oss. Det var ändå lite konstigt.” En operatör uttrycker saken på följande vis: ”Här sitter man säker med sitt handikapp.”

Det är inte omöjligt att invandrarna till och med trivs bättre än svenskarna vid Lundaverkstaden. En svensk arbetshandikappad säger: ”Jag trivs inte direkt, men man vänjer sig.” Möjligen skulle detta kunna bero på att invandrarna inte har någon förutfattad mening om Samhall, vilket svenskarna anses ha. En arbetsledare framhåller:

Invandrarna har ingen förutfattad mening om Samhall som en skyddad verkstad. Man är ingen andra klassens medborgare för att man jobbar på Samhall. För svensken däremot är det ett bevis på att man är utanför.

Som nämnts är 60 procent av de arbetshandikappade vid Lunda-
verkstaden invandrare och kommer från cirka 20 olika länder. Det
gör att svenskarna inte dominerar, inte utgör den givna grupp som
man refererar till för att avgöra vad som är lämpliga beteenden,
normer och attityder. Man kan exempelvis välja sin egen etniska
minoritet som referensgrupp:

Vi, spanjorskor, träffas på rasterna och pratar spanska, man kan
jobba här utan att kunna svenska. Vi hjälps åt, det är som en
enda stor familj. (Operatör, invandrare)

Här är annorlunda än i samhället. Här är det många invandrare
som samarbetar. (Operatör, invandrare)

Varje arbetshandikappad har sitt speciella handikapp, sitt unika
motiv för anvisningen och sin alldeles egna begränsning i arbets-
förmåga. Det medför att etiketter på individuella egenskaper sätts
utifrån bedömningar av individens beteenden i produktionssitua-
tioner som inte är jämförbara med andras. Var och ens prestation i
produktionen kan i stort sett endast mätas i förhållande till perso-
nens egna förutsättningar och tidigare prestationer. Olika situa-
tioner, också situationer utanför produktionen, kan därmed ge upp-
hov till olika etiketter på personer, etiketter som därför blir svåra
att utvidga till att gälla för hela grupper eller etniska minoriteter.
En arbetsledare understryker spännvidden i de arbetshandikap-
pades kompetens:

Det varierar mycket. Två bröder har varit här sedan 1966 men
pratar inte svenska och har ingen utbildning. Dom är argsinta
och svåra att förstå, men jobbar som bara den. En kvinna med
civilekonomexamen och chefserfarenheter kom på 70-talet. Hon
vet mer än jag och kan mer än de flesta här.

Även de arbetshandikappade själva framhåller att de behandlas
individuellt utifrån sina handikapp och sina insatser och ansträng-
ningar i jobbet:

Jag har varit gerillasoldat men ingen behöver gerillateknik här,
jag utbildades till svetsare i Sverige. Här på Lundaverkstaden,

jag är ju rullstolsbunden, hämtar jag detaljer om det saknas, monterar samman gångjärn och lägger i pallen. Det är så enkelt, men ibland får jag ont. (Montör, invandrare)

En annan operatör framhåller:

Dom som är duktiga uppskattas. Dom som inte gör något, stannar hemma eller svartjobbar, ser man ned på. Svenskar gynnas inte speciellt.

Teknik och organisation anpassas efter de arbetshandikappade

Arbetet skall enligt platschefen stärka individens identitet. Anvisningen ses av ledningen som en stigmatisering av individen, som man skall försöka lindra eller undanröja genom identitetsskapande arbete. De identiteter platschefen då tänker på är yrkesidentiteter som svetsare, svarvare, borrarare etc.

Den mekaniska verkstaden har en tekniknivå som huvudsakligen är från 60-talet. Den valda tekniknivån gör det möjligt att erbjuda yrkesidentiteter med vilka ledningen och många av de arbetshandikappade känner sig familjära efter ett långt yrkesliv i mekanisk verkstadsindustri. För en del invandrare, med erfarenhet av industriarbete, kan tekniknivån måhända vara positiv och underlätta rehabiliteringen och integreringen i svenskt arbetsliv. Men många invandrare som finns på Lunda har ingen industriell erfarenhet sedan tidigare. De har snarare skolats in att utföra de enkla industriarbeten som Lundaverkstaden erbjuder. Inte heller kan Lundaverkstaden välja de arbetshandikappade som man önskar, då detta sker genom en central rekryteringsprocess i samarbete mellan Samhall och arbetsförmedlingarna. Man kan således lika gärna få en fd städerska som en fd svetsare.

En faktor som påverkar valet av teknik och arbetsorganisation är de begränsningar som de arbetshandikappade individerna de facto har genom sina handikapp. Vid Lundaverkstaden väljer man att framställa relativt enkla produkter och att ha en relativt okomplicerad maskin- och verktygspark, så att även individer med relativt svåra handikapp kan delta i produktionen. Man har stationer

för de enskilda arbetsoperationerna: kapning, svetsning, bearbetning, montering, packning etc. Det gör att enskilda individer lätt kan lära sig en begränsad arbetsuppgift vid exempelvis en bormaskin. Individen får genom att stanna på denna arbetsstation en sorts yrkesidentitet och en specialistkompetens. Man har vidare en enkel arbetsorganisation som med ett minimum av kommunikation får produktionsprocessen att fungera från råvara till färdig produkt. Den enkla arbetsorganisationen med specialiserade arbetsuppgifter kräver ett minimum av kommunikation. På så sätt kan man också säga att Lundaverkstaden anpassats till de språkhandikapp som många invandrare har förutom de anvisningsgrundande handikappen. Det är enligt arbetsledningen till och med möjligt att utföra många arbeten prickfritt om man är dövstum, även om det kräver stora insatser från ledningens sida.

Produktionen säljs affärsmässigt på marknaden vilket ställer vissa krav på teknisk och organisatorisk förnyelse för att tillfredsställa kunderna. Interna drivkrafter i form av affärsidé, lönsamhetskrav och begränsade investeringsmedel för teknisk förnyelse påverkar också tekniknivå och organisatoriska lösningar i produktionen. Man försöker därför efter hand införa programstyrda maskiner och arbetslagsorganisation, vilket ställer andra krav på kompetens och utveckling av personalen på Lundaverkstaden.

Utbildning och karriärvägar

Det finns möjligheter att utvecklas från en given specialiserad arbetsuppgift som de flesta arbetshandikappade vid Lundaverkstaden har. Det kan ske exempelvis genom att man börjar vid svårare maskiner eller går från att köra maskinerna till att ställa maskinerna. Det kan också ske genom att man tar på sig gruppleदारansvar, vilket innebär att man är representant eller språkrör för gruppen som arbetar i ett visst produktionsavsnitt. Någon möjlighet för arbetshandikappade att befordras till tjänstemän finns i praktiken knappast inte – tjänstemännen rekryteras internt inom Samhall eller från den reguljära arbetsmarknaden. Vid sidan av att göra karriär genom att ta på sig mer avancerade arbetsuppgifter, är den arbetshandikappade personalens enda karriärväg att söka sig ut på den reguljära arbetsmarknaden.

När det gäller de interna karriärvägarna tycks invandrare ha

samma möjligheter som svenskar. Någon hierarki mellan olika invandrargrupper tycks heller inte finnas på Lundaverkstaden. Däremot anser ledningen vid Lundaverkstaden att det är mycket svårare att placera en invandrare än en svensk på den öppna arbetsmarknaden. Det beror delvis på företagen, men också på en mer begränsad vilja hos invandrarna att söka arbete på den öppna marknaden, anser ledningen.

Det förekommer inte mycket teoretisk utbildning vid Lunda-
verkstaden. Det kan ske i samband med introduktion av någon ny maskin eller kurser för gruppledare. Lära i jobbet är modellen för utbildning. Man går bredvid och lär sig göra jobbet. Nästa steg i lärandet är att förstå vad man gör, därefter teoretiska kunskaper för att kunna styra produktionen och ställa maskinerna. Översta steget är gruppledarutbildning. Lönesystemet för de arbetshandikappade är uppbyggt efter de olika kunskapsstegen, som också är en bas för den karriär som arbetshandikappad personal kan ha vid Lundaverkstaden. Huruvida dåliga språkkunskaper därvid häm-
mar invandrarna gick inte helt att utröna i intervjuerna. Men tro-
ligen gör modellen att lära i jobbet det lättare för invandrare att avancera kunskapsmässigt och lönemässigt än en mer teoretisk läromodell.

Under 1993 har Samhall AVEBE inrättat ett kompetenscenter som erbjuder ”professionell, företagsorienterad kompetensutveckling av hög kvalitet i en modern datorstödd utbildningsmiljö”. Kompetenscentret bygger på samlade erfarenheter från internt omställningsarbete under några år. En av slutsatserna i omställningsarbetet var att det fanns ett mycket stort behov av grundläggande basutbildning (läsa, räkna, skriva) bland medarbetarna och att behovet av svenskundervisning för invandrare är mycket stort. Kompetenscentret beskriver sina utbildningar när det gäller administrativt arbete så här:

I dag har företaget stort behov av kollektivanställd personal som kan utföra administrativt arbete. Dessa personer ska kunna avlasta t ex arbetsledare och administratörer ute på enheterna. Det är dessutom önskvärt att, för de kollektivanställda, hitta alternativa arbetsuppgifter till de som i dag finns inom industrin. Resultatet ska bli ökad möjlighet till personlig utveckling och större chanser att komma ut på arbetsmarknaden.

När det gäller svenska för invandrare, basutveckling och yrkesförberedande kurser beskrivs utbildningarna enligt följande:

Deltagarna får genom datorstödd undervisning (interaktiva program) träna och fördjupa sina språkkunskaper på en nivå som är individuellt anpassad. I samhälls- och arbetsmarknadsorientering utnyttjas bl a databaser för inhämtande av aktuell information. Genom att använda multimedieprogram kan deltagarna kombinera både ord, ljud och bild för t ex grupp och projektarbeten. Stor vikt läggs vid att vidareutveckla ordförråd och andra kunskaper som anknyter till företaget och de egna arbetsuppgifterna.

Teknisk och arbetsorganisatorisk utveckling

Verksamheten vid Lundaverkstaden bedrivs huvudsakligen med traditionell teknik och arbetsorganisation. Maskinparken är förhållandevis gammal. Man strävar dock efter att förnygra tekniken, vilket motiveras dels av att man vill förbättra arbetsmiljön och underlätta arbetet för personal med fysiska handikapp, dels av att man vill följa med den allmänna tekniska utvecklingen mot utnyttjande av IT-teknik inom verkstadsarbetet (CNC-maskiner, industrirobotar etc). Detta skapar nya arbetsuppgifter och kräver en kompetenshöjning av personalen. Vid Lundaverkstaden är det vanligt att inköp av nya maskiner åtföljs av utbildning av personalen. En nyligen inköpt svetsrobot föranledde t ex att fem operatörer utbildades i robotsvetsning.

Platschefen och arbetsledarna framhåller att man strävar efter att förnya arbetsorganisationen t ex genom arbetsrotation och kompetensspridning, men medger att personalens handikapp många gånger begränsar möjligheterna härvidlag. Vårt intryck är att arbetsorganisationen vid Lundaverkstaden är tämligen traditionell och att man bara partiellt utnyttjar nya idéer om "just-in-time"-produktion samt platta och lärande organisationer.

Verksamheten vid Lundaverkstaden uppvisar flera av den traditionella organisationens kännetecken. Man producerar ett par standarddetaljer till ett fåtal kunder, i stället för att eftersträva flexibilitet och låta produktionens inriktning styras av efterfrågan. Produktionen sker för lager i stället för "just-in-time" även om den

i huvudsak är kundorderstyrd. Organisationen kännetecknas av detaljstyrning uppifrån i en hierarkisk organisation, där arbetsledarna finns kvar och spelar en viktig roll. Det råder en strikt uppdelning mellan arbetare och tjänstemän och arbetsrotationen bland operatörerna är svagt utvecklad. Mestadels rör det sig om ensamjobb där inriktningen snarare är specialisering än kompetensbreddning, även om gruppleदारansvar har införts. Jämfört med många verkstäder på den reguljära arbetsmarknaden sker en svag satsning på ny teknik och kompetensutveckling av operatörerna.

Det finns dock klara avvikelser från det traditionella produktionsorganisatoriska idealet. Det är individens egen utvecklings- och rehabiliteringsprocess som är huvudsyftet med Samhall. Den skall stötts av en bra teknik- och arbetsorganisatorisk utveckling. Syftet med organisationen är därför inte att optimera arbetstakt och arbetsintensitet. Man använder sig av månadslön (ackord förekommer inte) och man tillåter operatörer att vila sig, ta paus etc. Man kan tillfälligtvis till och med tolerera för sena ankomster och att "periodare" är borta från jobbet. Anledningen till att man har den här organisationen är förmodligen att man tycker att den gör arbetsledningens arbete lättare. Operatörerna är en mycket heterogen grupp, där några har fysiska handikapp, andra förstånds-handikapp och en tredje grupp psykiska eller sociala handikapp (t ex alkoholism). Operatörer med enbart fysiska handikapp skulle, om de fick tillgång till tekniska hjälpmedel, troligen ha större möjlighet att fungera i en mer modern arbetsorganisation än de båda andra grupperna. Förmodligen är det därför man valt att behålla en traditionell organisationsmodell. En arbetsledare beskriver hur invandrare med svåra språkproblem hänvisas till enkla, rutinar-tade ensamjobb:

De klarar sig bra här men skulle inte klara ett jobb ute på den reguljära arbetsmarknaden. De utför enkla jobb i delmonteringen som bygger på upprepning och standardisering. Däremot klarar de inte slutmontering, som kräver att man läser arbets- och följekort och ritningar.

Det finns dock en strävan efter att så långt det går förändra arbetsorganisationen i samma riktning som sker på den reguljära arbetsmarknaden. Samhall har således satt upp mål för en modern

arbetsorganisatorisk utveckling som går under benämningen ”Den utvecklande arbetsplatsen”. Förändringstendenserna märks emellertid främst när det gäller arbetsledare och gruppledare. Arbetsledaren har kundkontakt, datakunskap och kan följa detaljerna från moment till moment, och en del gruppledare utbildas för att också kunna detta. Operatörerna berörs inte i samma omfattning av kompetensbreddningen eller de organisatoriska förändringarna. Det man kallar arbetsrotation bland operatörerna verkar vara en traditionell arbetsdelning så till vida att en borrhare kan använda flera bormaskiner eller att man cirkulerar mellan olika kantpressar och excenterpressar osv. Samtidigt skall man inte bortse från förändringen att man arbetar i arbetslag med en gruppledare, även om arbetet inom laget inte skiljer sig så mycket från hur man arbetade tidigare.

Författarnas kommentar: Är ”Samhallmodellen” bra för invandrare?

Det är inte lätt att svara på frågan hur bra Samhallmodellen är för de arbetshandikappade invandrarna. Är det integreringen under den tid man är verksam vid Lundaverkstaden som skall bedömas, eller är det hur väl man förbereds för ett återinträde i reguljärt arbete? Om man ser det som en viktig del av rehabiliteringen att arbetshandikappade kan fortsätta att vara verksamma i arbete i stället för att sjukpensioneras, så är modellen i stort sett framgångsrik. Invandrare med handikapp som med stor sannolikhet skulle ha haft mycket svårt att slå sig in och stanna kvar på den reguljära arbetsmarknaden kan finna trygghet i en fast anställning och en yrkesidentitet vid Lundaverkstaden. Individorienteringen och anpassningen av teknik, arbetsorganisation och ledningsstil till de begränsningar som finns hos den arbetshandikappade personalen, bidrar också till att ge de arbetshandikappade invandrarna en förankring i arbetslivet.

Svårare är det att bedöma i vilken mån verksamheten vid Lundaverkstaden förbereder de arbetshandikappade för ett återinträde i det reguljära arbetslivet. I detta sammanhang upplever vi att det finns inbyggda målkonflikter i Samhalls verksamhet. Å ena sidan

vill man rehabilitera och slussa ut så många av de arbetshandikappade som möjligt, å andra sidan utgör faktiska handikapp och bristande incitament hos de arbetshandikappade en klart hämmande faktor. Anställningsskyddet inom Samhall kan också upplevas som en trygghet som ingen vill byta mot osäkerheten i en anställning på den öppna arbetsmarknaden.

Samtidigt försvåras förmodligen rehabiliteringsmålet av verksamhetens ekonomiska förutsättningar, dvs kraven på ekonomisk bärkraft i kombination med principerna för medelstildelning. Framför allt borde det begränsa möjligheterna att införa arbetsbesparande ny teknik att det är ett verksamhetsmål att prestera ett bestämt antal arbetstimmar. Ur rehabiliteringssynpunkt vore dock sådana satsningar positiva eftersom tekniknivån i verksamheten då skulle bli mer lik den man kan förvänta sig finna utanför Samhall. Den som under rehabiliteringstiden arbetat med moderna maskiner och ny teknik borde ha större möjligheter att klara sig på den reguljära arbetsmarknaden.

På liknande sätt kan man resonera när det gäller arbetsorganisationen. En konsekvens av den traditionella arbetsorganisationen kan vara att operatörernas rehabilitering och möjligheter att söka sig ut i reguljärt arbete försvåras. Den som arbetar i en traditionell organisation i många år utvecklar inte sin förmåga till kundkontakt, arbete i grupp, målstyrning, arbetsrotation och kontinuerlig internutbildning och ökar därigenom inte sin förmåga att hävda sig i en modern organisation. I den utsträckning som målet är att få ut arbetshandikappad arbetskraft i reguljär verksamhet igen, borde man inom verksamheten i högre grad än nu ha en teknik och arbetsorganisation som påminner om den som det satsas på ute i företagen. Å andra sidan måste, som nämnts ovan, verksamheten anpassas efter de arbetshandikappades handikapp och övriga förutsättningar, vilket utgör begränsningar för hur långt och fort en teknisk och arbetsorganisatorisk utveckling kan gå.

Det är en förutsättning för Samhalls verksamhet att arbetskraften består av personer med olika slags fysiska, psykiska eller sociala handikapp. Vid Lundaverkstaden är som vi sett mer än hälften av arbetskraften invandrare. Det är inget handikapp i sig att vara invandrare, utan de arbetshandikappade invandrarna har alla något annat handikapp av fysisk och/eller psykisk natur. Ändå är det så att många invandrare är extra "handikappade" på arbets-

marknaden därför att de har för dåliga språkkunskaper eller saknar annan kulturspecifik social kompetens, t ex om hur regelverket i arbetslivet fungerar.

Det finns stora likheter mellan invandrades problem och de kommunikationshandikappades, t ex de dövstumma eller de lindrigt förståndshandikappade. Invandrare som inte kan det svenska språket och det "sociala språket" har lika svårt att kommunicera i arbetsituationen som en dövstum eller förståndshandikappad. De hamnar utanför, sitter och fikar för sig själva – finskorna för sig därför att de talar finska, de dövstumma för sig eftersom de talar teckenspråk.

Inlärningsprocessen blir speciell för dessa grupper. Här går det inte med skriftlig eller i vissa fall ens muntlig information, här måste man visa rent praktiskt hur det skall gå till. Man kan tala om optisk inläring. I en modern organisation har de kommunikationshandikappade liksom invandrare med språksvagheter en nackdel jämfört med "vanliga" svenskar. En arbetsledare säger att han inte lyckats få ut någon dövstum i reguljärt arbete.

Lösningen för de kommunikationshandikappade blir ofta att de tilldelas traditionella ensamjobb där arbetet inte kräver mycket kommunikation med andra, där detaljstyrningen fungerar därför att de producerar standardiserade produkter på rutin och där arbetsledarna tar sig tid när de instruerar dem. På samma sätt klarade sig invandrare med språkproblem med lätthet i industrin på 60-talet, därför att de arbetade ensamma och bara behövde knapphändiga instruktioner av förmannen. De behövde inte kunna prata med arbetskamrater, läsa ritningar, rapportera resultat etc. Det är möjligt att den traditionella arbetsorganisationen fungerar på likartat sätt för invandrare med språkproblem som för kommunikationshandikappade. På kort sikt underlättas deras integrering i arbetet därför att kraven på kommunikativa färdigheter är mindre än i en modern organisation. På längre sikt innebär det dock att språkfärdigheterna inte övas upp och att förutsättningarna minskar för ett återinträde på den reguljära arbetsmarknaden och arbete i moderna arbetsorganisationer där kraven på flexibilitet, informationsinhämtande och kommunikation är stora.

7. Strukturförändringar ger ökade kompetenskrav

Den bild vår undersökning ger av invandras framtidsutsikter på den etablerade svenska arbetsmarknaden är dystert. De flesta av de undersökta verksamheterna kommer troligen inte att anställa fler invandrare, eller i vart fall mycket färre än tidigare. När de okvalificerade ingångsjobben försvinner och den tekniska och organisatoriska utvecklingen gör att arbetsprocessen kräver mer teoretisk utbildning och mer kommunikation i arbetet, räknar man inte med att rekrytera invandrare på samma sätt som tidigare till industrin.

Servicearbetet professionaliseras

Att företag och organisationer koncentrerar sig på sina "kärnverksamheter" och köper en stor del av servicen utifrån är en annan orsak till varför antalet invandrare minskar i de undersökta företagen. I stället för att ha egen servicepersonal anställd för hantering av arbetskläder, tvätt, städning, vaktmästartjänster, kaffekokning etc anlitas särskilda servicebolag där arbetet kan sägas bli professionaliserat. Invandrarna mister servicefunktionerna i de traditionella verksamheterna, men det är inte självklart att de har tillgång till de nya arbeten som uppstår i servicebolagen. Ingående intervjuer med städfirmor vittnar om det.

I de nya entreprenadverksamheterna koncentrerar man sig på en typ av verksamhet men samtidigt uppstår där andra och mer administrativa arbetsuppgifter som ställer krav på befattningshavarna. Arbetet kräver inte sällan körkort och lokalkännedom. Man måste kunna administrera och rapportera sin egen verksamhet, göra ekonomiska kalkyler och marknadsföra sina tjänster. Under stora delar av arbetstiden jobbar man helt självständigt och man måste klara av arbetet och språket från första dagen. En kund

som betalar för en tjänst har inte någon större förståelse för upplärningsbehov eller anpassningsproblem.

Organisationer blir plattare och arbetet självstyrt

Man kan både i service och tillverkningsarbete iaktta hur arbetsgrupper och individer får större självständigt ansvar för sina arbetsuppgifter. Inom industrin är en pådrivande faktor processarbetets kontinuerliga karaktär, vilket kräver lagarbete av personalen. Arbetet ställer därmed krav på en personlig och social förmåga för att delta i ett lagarbete. Att medlemmarna i arbetslaget fungerar bra tillsammans, kan kommunicera väl och vid behov även snabbt byta mellan arbetslag blir väsentligt.

Det blir allt vanligare att arbetslag bestämmer eller åtminstone har stort inflytande över vem som skall anställas i en grupp. Det finns ingen anledning att tro att invandrare skulle ha sämre förmåga att vara goda lagkamrater än svenskar, men när man letar efter någon med vilken man vill att "personkemin stämmer" är det troligt att man väljer någon som har samma skolerfarenhet, bor i samma bostadsområden och har samma favoritlag i fotboll som befintliga medlemmar i gruppen. I byggbranschen som nästan saknar invandrad arbetskraft har arbetet länge varit lagbaserat. Den grupprekrytering som är tradition där avspeglar sig också hos den undersökta enheten inom (före detta) Euroc, vilken inte hade någon enda invandrare bland sina kollektivanställda.

Såväl i industriell produktion som i servicearbete har insikten ökat om att goda resultat i varje liten del av systemet är avgörande för att upprätthålla kvaliteten i produktionen. I ett system där varje del är ytterligt beroende av den andra är man beroende av att upprätthålla gemensamma normer och målsättningar. Man försöker därför medvetet skapa laganda och delaktighet genom socialt fungerande system där personalen har enhetliga värderingar och enhetligt uppträdande – en företagskultur.

Enhetligheten syftar till att skapa ett gemensamt förhållnings sätt till arbetsuppgifter och kunder, men det är inte otroligt att ett sådant "kulturskapande" också bidrar till att man blir benägen att

anställa människor som är etniskt och socialt lika varandra, om inte en mångkulturell profil ingår i företagets image. Tidigare in- neslöts man i företagskulturen bara genom att som på SKF ikläda sig den blå overallen. Men i dag när man anställer "hela" människor, inte bara deras muskelkraft, blir också personlighet och värderingar av betydelse.

För att kunna välja rätt individ blir anställningsprocessen mer ingående och fler faktorer hos individen bedöms. Här är invandraren handikappad då han inte har möjlighet att ge en rättvisande bild av sig själv. Skriftliga dokument och referenser är svåra att värdera om de alls finns. Andra signaler i form av text dialekt och sociala koder, med hjälp av vilka människor förmedlar vem de är, fungerar inte mellan den svenske rekryteraren och invandraren.

Kulturspecifika kunskaper är sällan en merit

Sverige är ett mångkulturellt land och har en mycket internationell ekonomi. Dessa förhållanden borde bidra till att det uppstår arbetssituationer där det är en fördel att ha kunskap om andra kulturer och kunnighet i andra språk än engelska och svenska. Många verksamheter ser också att kulturkunskaper kan komma till nytta i arbetet.

De befattningar där kulturspecifik kunskap ses som en extra merit är vanligen arbete som riktar sig till egna landsmän i affärsverksamhet, inom skola, barnomsorg, sjukvård och äldreomsorg. Inom tillverkning och industriservice är det förvånansvärt sällan man betonar kulturspecifik kompetens som en merit. Bland de undersökta företagen finner vi bara exempel på det från sjukhusköket, där de anställda anses ha bidragit till att utveckla den traditionella svenska sjukhusmaten.

En kommentar som personalchefen på SKF tillställt oss belyser ytterligare den situation på arbetsmarknaden som vi har funnit:

För SKF:s del är sannolikt slutsatsen som forskarna dragit till största delen riktig. Det finns allt mindre plats för den *traditionella invandraren och andra arbetssökande i liknande situation*

i en industri som SKF... Det är framför allt inom två områden, dels den sociala kompetensen, förmågan att arbeta tillsammans med andra och kunna kommunicera på ett naturligt sätt, dels förmågan att lära sig nya metoder och tekniker och att tillgodogöra sig skriftlig information i olika avseenden, som det har skett den mest påtagliga förändringen.

Med denna nya bild som norm- och kravprofil för de som skall göra ett urval bland arbetssökande, är det därför naturligt att ett flertal invandrare och andra arbetssökande i liknande situation kommer att ställas utanför SKF som arbetsplats.

Skälet till detta är naturligtvis inte att de är invandrare, utan att de inte vet eller inte bryr sig om det som krävs för att bli uttagen av den som skall göra ett urval bland de sökande. Inom vårt företag, liksom inom de flesta andra företag, bygger urvalet till en anställning på dels de formella kunskapskraven men också på de mer informella kunskapskraven, där samarbetsförmåga och andra personliga egenskaper har stor betydelse. För att den som gör urvalet skall vara säker på att "helhetsbilden" motsvarar vad som krävs för anställning, är det oftast nödvändigt att ta referens från tidigare arbetsgivare hur det fungerat i tidigare anställning, eller annan person som "kan gå i god" för att den arbetssökande har de personliga kvalifikationer som krävs. Det är i detta avseende som många invandrare har svårare än flertalet svenskar, genom att de inte haft en tidigare anställning eller att de inte har kontaktnät eller någon referensperson som arbetsgivare kan förlita sig på och som kan "gå i god" för honom/henne. I en sådan situation är det inte konstigt om de refuseras vid urvalet, och det är kanske i detta avseende som de största insatserna för invandrare och deras barn skall göras...

Personalens etniska sammansättning har historiska rötter

Bygghandeln Malmö Trä har i princip inte rekryterat invandrare. De enstaka anställda med invandrarbakgrund som arbetar på företaget är starkt assimilerade och betraktas som svenskar. Grunden för den ensidiga rekryteringen är huvudsakligen branschtilhörighet. Till skillnad från många andra europeiska länder finns i den

svenska byggbranschen nästan inga invandrare. Kunderna på Malmö Trä är byggare och man antar att dessa finner det mest naturligt att bli betjänade av svenskar. I PLM:s fabrik i Fosie utanför Malmö, inte långt från Malmö Trä, är invandrarna väl företrädde, vilket huvudsakligen har sin grund i produktionsförutsättningarna. Man har tidigare kunnat lära sig ett visst produktionsavsnitt i produktionsprocessen och kunnat fungera där utan någon egentlig kommunikation med andra. Jobbet är hårt och bullrigt och inte så attraktivt, vilket kan förklara varför många invandrare har fått jobb på PLM. Under 50- och 60-talen bemannades således produktionen i hög grad av invandrare, en tradition som fortsatt under 70- och 80-talen, även om inslaget av invandrad arbetskraft stadigt minskat under 80-talet. PLM:s rekryteringshistoria har därvid stora likheter med rekryteringshistorierna på de undersökta industriarbetsplatserna Volvo, SKF och Ericsson.

Ett annat viktigt drag i invandrarnas arbetssituation på de undersökta industriarbetsplatserna ger ytterligare förklaringar till invandrarnas försämrade arbetsmarknadsanknytning. Invandrarna återfinns i första hand i arbeten som innebär att man gör en specifik, starkt avgränsad arbetsinsats. Insatsen är relativt enkel att lära och kräver inte någon omfattande kommunikation. Vid automation och organisationsförändringar försvinner dessa arbeten och invandrad arbetskraft drabbas speciellt hårt. De undersökta industriarbetsplatserna brottas samtliga i dag med detta problem. Hur hårt kan man rationalisera, hur hanterar man överbliven arbetskraft, vilka i nuvarande arbetsstyrka kan delta i kunskapsutvecklingen, vilka måste man finna andra vägar för?

Ett tredje typiskt drag på industriarbetsplatserna är invandrarnas position i organisationshierarkin. De återfinns längst ned i hierarkin, i produktionsarbetet. Vid befordringar går svenskar först enligt en tydlig, men möjligen delvis omedveten, regel. Tidigare fanns många arbetsledare, men när man nu skapar plattare organisationer rationaliseras många arbetsledare bort. Därvid försvinner i högre grad arbetsledare med invandrarbakgrund än arbetsledare med svensk bakgrund. Man kan se detta som en sortering i företagen – svenskar däruppe, invandrare där nere. Invandrarna stöter på ett glastak av likartad karaktär som det kvinnorna har stött på efter sin introduktion på den öppna arbetsmarknaden på 1950-talet. Rationaliseringar i den rutinmässiga produktionen drabbar i

de här undersökta företagen därför invandrare i oproportionellt stor omfattning jämfört med svensk arbetskraft.

Volvo, PLM, SKF och Ericsson har lång erfarenhet av invandrad personal. Statistisk diskriminering borde därför hos dessa företag inte vara motiverad. Dock talar den hierarkiska uppdelningen för att erfarenheterna av invandrare i företagen i första hand är begränsad till att gälla kollektivanställd arbetskraft i traditionella industriarbeten. Invandrarnas position i organisationshierarkin kan innebära att man i första hand uppfattar invandrare som yrkesutbildad eller lågutbildad arbetskraft, vilket kan ställa till bekymmer för arbetsökande invandrare med hög utbildning.

Under rationaliseringsperioden i början av 90-talet har det skett en kraftig reduktion av personalstyrkan på de undersökta arbetsplatserna. Detta har i hög grad gällt invandrare som har stötts ut ur produktionen av de höjda kompetenskraven och språkraven. Personalnedskärningarna har drabbat *alla* med dålig utbildning men speciellt invandrare. Det finns en uppfattning i flera av de undersökta industriföretagen att man rekryterade på allt för låg kompetensnivå under 70- och 80-talen och att man missat i kompetensutvecklingen av de lågutbildade. Man får nu lida för dessa felrekryteringar i form av höga utbildningskostnader och höga kostnader för omställningar och uppsägningar: dyra och arbetskrävande misstag som gör personalrekryterarna försiktigare i sin rekrytering framöver – ”det får inte bli fel!”.

Den arbetsplats vi har undersökt på Samhall AVEBE i Lunda, kan sägas utgöra en pendang till de undersökta industriarbetsplatserna på PLM, Volvo, SKF och Ericsson. Man har en hög andel invandrare, som kontinuerligt vuxit under 70- och 80-talen. Kravet på teknisk och organisatorisk förändring är inte så starkt och därmed ökar inte kompetenskraven i samma takt som på övriga industriarbetsplatser. Man kan inte tala om utstötning här, då arbetskraften på Samhall är arbetshandikappad och, åtminstone temporärt, inte finns på den ordinarie arbetsmarknaden.

De etniska småföretagarna, här representerade av assyriska och syrianska företagare, är kraftigt avvikande från industriföretagen och Samhall. De återfinns i första hand i tjänstesektorn, i städ-, restaurang- och handelsverksamheter. Huvudorsaken till att de etniska småföretagen finns i dessa branscher är att etableringen kräver relativt lite kapital. Arbetskraften är oftast från en viss folk-

grupp och många gånger från samma familj. Ett avgörande skäl till detta är finansieringen av etableringen. Invandrare har svårt att låna i bank och saknar kanske också en sådan tradition. Man lånar därför av familjen, släkten, folkgruppen för att finansiera starten av sin verksamhet. Då återbetalningskraven är hårda behövs i inledningsskedet billig arbetskraft vilken enklast rekryteras ur den egna familjen, släkten eller gruppen. Liksom Malmö Trä kan de etniska småföretagen sägas preferensdiskriminera på ett illegitimt sätt mot andra än den egna familjen eller gruppen, även om motivet för diskrimineringen skiljer. De etniska småföretagen diskriminerar för att få billig arbetskraft från den egna gruppen medan Malmö Trä diskriminerar med tanke på kunderna.

Det enda offentligt ägda företaget som ingår i undersökningen, Huddinge sjukhus centralkök, har en hög andel invandrare i personalen, och även några personer i ledningen är invandrare. Ur bland annat denna synvinkel kan man benämna företaget mångkulturellt. Den avgörande skillnaden i förhållande till övriga företag är att köket, efter att ha varit en integrerad administrativ del av sjukhuset, utsatts för ett direkt överlevnadshot genom konkurrensutsättning. Konkurrensutsättningen har tvingat en delvis ny ledning att snabbt finna en effektivare produktion som kan konkurrera med andra fristående entreprenörers anbud. Man har valt att då arbeta med den personal som finns för att skapa ett professionellt storkök, vilket innebär att alla avkrävs sitt bästa och måste användas i produktionen efter sin bästa förmåga. Det innebär också att den kulturspecifika kunskap som man besitter inte bara ses som hinder för utveckling utan kan användas för att förbättra produktionen och därmed kan innebära något positivt för både individ och företag.

8. En omvandlingsprocess

Under slutet av 70-talet och under 80-talet förnyades såväl produktionsteknik som organisation på i första hand industriarbetsplatserna, och med en viss eftersläpning också i tjänste- och serviceproduktionen.⁴⁵ Byte av teknik och organisation gick inte över en dag, utan var en pågående process av experiment och misslyckanden. En hel del av de ackumulerade misslyckandena utlöstes i den ekonomiska krisen i början av 90-talet, varefter en rationaliseringsfas med nedskärningar och snabb produktivitetshöjning har inletts i sektor efter sektor i ekonomin, med bland annat kraftigt sysselsättningsfall som följd. Utvecklingen under slutet av 70-talet och hela 80-talet innebar således dramatiskt förändrade förhållanden när det gäller företagens tekniknivå, arbetsorganisation och företagskultur. Denna omvandlingsprocess fick konsekvenser för företagets syn på kunskap och kunskapskrav, på arbetets organisation och ledning samt på styrning och kontroll av företagets prestationer. För personalen har det inneburit nya arbetsuppgifter, nya kunskapskrav och nya förhållningssätt.

Den tekniska utvecklingen framför allt i industrin innebar, enkelt uttryckt, att man övergick från att göra saker till att i allt högre grad styra och reglera att saker blev gjorda. Styrning och reglering av produktionen kräver färre operatörer och en mer teoretisk kunskapsbas hos de anställda. Efterfrågan på traditionell yrkeskompetens minskade och ersattes av efterfrågan på bättre teoretiskt utbildad personal. Många anställda klarade den tekniska uppgraderingen med hjälp av internutbildning, men många lågutbildade slogs ut i den tekniska omvandlingsprocessen. En anställd på SKF uttryckte skeendet så här: "På 50- och 60-talet ställde vi cykeln och hjärnan vid fabriksgrinden, på 80-talet fick vi

⁴⁵ Schön (1994).

ta hjärnan med in för att klara jobbet.” Invandrare med dåliga kunskaper i svenska hade som regel ett underläge i denna process i förhållande till svenskar, bland annat därför att de hade svårare att tillgodogöra sig den nya kunskapen i internutbildning och instruktioner på svenska.

Som en konsekvens av den tekniska utvecklingen, men också utifrån företagsdemokratiska och organisatoriska experiment, utvecklades och förändrades arbetsorganisationen kraftigt under framför allt 80-talet. Utvecklingen kretsade kring begreppen arbetsgrupper och arbetsledning. Sammanfattningsvis innebär utvecklingen att arbetsgruppen ansvarar för produktionen, inte den enskilde operatören, och att arbetsledaren är en stabsfunktion till arbetsgruppen, inte en traditionell förman med ordergivning, arbetsfördelning och kontroll. Detta har inneburit en utveckling av rollerna i arbetsgruppen med olika uppgifter i tillägg till de rent operativa, uppgifter som tidigare i huvudsak sköttes av arbetsledaren, som att planera arbetet, disponera resurser för att förhindra avbrott eller fel i produktionen, göra kvalitetskontroll och företräda arbetsgruppen utåt. Dessa uppgifter läggs på operatörer som därmed får ta på sig olika och nya roller i arbetsorganisationen. Ovanpå de tekniska kraven har därmed lagts kompetenskrav av en annan karaktär för att klara de olika rollerna i gruppen, att respektera åsikter, att lyssna på olika uppfattningar, att kunna värdera personer, att kunna ge och ta kritik, att leda utan formell överordning, att företräda de andra i gruppen. Även denna kompetens tränades i internutbildning och i de urvalsprocesser som formade arbetsgrupperna i den nya arbetsorganisationen.

Mycket talar för att invandrarna i denna process hade mindre framgång än svenskarna. Vi kan i de undersökta företagen se att andelen invandrare har minskat under 80-talet, att invandrare hade svårare än svenskar att besätta de nya rollerna och att nya invandrare som rekryterades under 80-talet fick svårare att ta sig in i arbetsgrupperna. Förklaringen till detta är att rollernas utformning missgynnade invandrare av två skäl. För det första krävdes i rollerna en god förmåga till kommunikation. Denna kommunikation skulle ske på svenska, då huvuddelen i arbetsgrupperna talade svenska, vilket missgynnade invandrare med dåliga svenskkunskaper. För det andra genomsyrades rollerna av en ideologi av svenskt märke som växt fram under påverkan av influ-

enser från olika håll under efterkrigstiden, med rollinnehåll som bl a vaga hierarkiska positioner, stora krav på jämlikhet och demokratiska arbetsformer samt personligt ansvar utöver det rent yrkesmässiga. Denna ideologi bröt kraftigt mot tidigare uppfattningar om industriarbete eller lagorganisation i svenskt arbetsliv.

Det står också klart att när antalet arbetsledare minskade under 80-talet så minskade andelen invandrade arbetsledare markant, vilket i sin tur minskade invandrarnas kontaktytor i företagen och deras möjligheter att få anställning via arbetsledarkontakter. Invandrare i produktionsbefattningar uppfattade därtill skeendet som en signal om minskade karriärmöjligheter. Det viktigaste i processen är emellertid att genom att övervägande befordra svenska arbetsledare till chefer eller stabspersoner i produktionen och övervägande behålla svenskar i de kvarvarande och förändrade arbetsledarbefattningarna, visade företagsledningarna att orderlinjen och de viktiga rollerna i företagen skulle vara svenska, i tal och tänkande. Och tänkandet var viktigt, inte bara talet. Självstyrande grupper måste styra mot något, i regel det som företagsledningen ansåg bäst för företaget. Det blev därför viktigt att exempelvis förstå och känna till mål på olika nivåer i företagen, att kunna kontrollera arbetsresultat och rätta till avvikelser, att föreslå och driva förändringar. Dessa uppgifter kräver förutom god förmåga till kommunikation, också identifikation och engagemang i den svenska företagsledningens mål, ambitioner och uppfattning om företaget. Identifikationskraven och de nya ideologiska uppgifterna blev en nödvändig del av det utvidgade självstyret i produktionen, och därmed för urvalet av svenska chefer och svenska arbetsledare.

Rationaliseringen har främst drabbat invandrarna

Den omvandling och de konsekvenser som här beskrivits kunde mycket tydligt iakttas på arbetsplatser i "invandringsföretagen" PLM, SKF, Ericsson och Volvo. I undersökningen finns arbetsplatser som uppvisar en annan bild av invandring och omvandling. Det är "det svenska företaget" Malmö Trä, som i och för sig rationaliserat hårt under 90-talets nedgång i byggbranschen, men där det inte

har haft någon betydelse för personalsammansättningen ur etnisk synpunkt, då alla i stort sett var svenskar i utgångsläget. Det är vidare "det skyddade invandringsföretaget" AVEBE inom Samhall. Här har man under 80- och 90-talen ökat andelen invandrare, vilket har att göra med att man behållit en hel del av den traditionella produktionstekniken från 60-talet och undvikit utslagningen på grund av en snabb teknisk utveckling. "Det mångkulturella företaget" Centralköket på Huddinge sjukhus har, om man ser krasst på det, endast invandrare att rationalisera bland. Att man således har rationaliserat en hel del under 90-talet har därför inte påverkat den multietniska personalsammansättningen. Sysselsättningen i "de etniska minoritetsföretagen" i Södertälje och Botkyrka har troligen ökat på grund av utslagningen på den övriga arbetsmarknaden, men personalsammansättningen har inte påverkats ur etnisk synpunkt.

Även om det således finns variationer i sysselsättningsutvecklingen och i personalsammansättningen i olika företag, menar vi att omvandlingsprocessen och dess konsekvenser för invandrarna, som vi här har beskrivit, är det dominerande draget på arbetsmarknaden. Det särbehandlingsmönster som vi därvid funnit vanligast leder till en favorisering av svenskar och ett missgynnande av invandrare, och har sin grund i omvandlingsprocessens strukturförändringar, vilka vi sammanfattat i följande faktorer i de undersökta företagen:

- Rationalisering av okvalificerade arbetsuppgifter
- Professionalisering av servicearbetet
- Decentralisering av ansvar och självstyrkt arbete
- Ökade krav på formell kompetens
- Ökade krav på kommunikativ kompetens

En närmare granskning av omvandlingsprocessen visar hur de uppsatta kompetenskraven successivt har höjts i produktionsarbetet och favoriserat svenskfödda och svensktalande:

- På 50- och 60-talen räckte det med någon sorts yrkeskompetens.
- På 70- och 80-talen växte kraven på rollkompetens i arbetsgrupper och anpassning till svensk företagskultur och kommunikationsförmåga på svenska.

- På 90-talet sammanfattas höjningarna av kompetenskraven i tydliga formella krav på teoretisk utbildning och kunskaper i svenska vid nyrekrytering.

Till sist kvarstår frågan om den särbehandling som favoriserar svenskar är legitim eller illegitim; legitim mot bakgrund av de efterhand höjda kompetenskraven eller illegitim mot bakgrund av att kompetenskraven ensidigt gynnat svenskar. Att frågan kvarstår beror på en känsla av olust inför strukturförändringarnas konsekvenser och en misstanke om att det finns andra, delvis dolda, spärrar för invandrarnas integration på arbetsplatserna.

Därför avslutningsvis något om tystnaden

Ett genomgående drag i de undersökta företagen är att man poängterar ökade krav på svenska språkkunskaper och på en social, svensk kulturspecifik kompetens som avgörande i dagens arbetsliv. Men vad är då denna sociala kompetens? Det rör sig knappast om det vi i vanlig mening kallar att vara social, att vara öppen och trevlig, ta kontakt och kunna småprata. Det handlar snarare om en kompetens som är svår att beskriva. En tyst kunskap om hur man bör bete sig i svenskt arbetsliv, i arbetsgrupper, i beslutsgrupper, som chef eller medarbetare, för att framstå som effektiv och professionell. En kunskap som man får genom att bjudas in i gemenskapen, delta i arbetsgruppen, ta råd från chefen, lyssna till äldre medarbetare, gå bredvid och lära sig, få prova och misslyckas. Den svenska tysta kunskapen byggs upp under hela livet, i hemmen, i förskola, skola, militärtjänst och så vidare. Den utgör ett avsevärt hinder för invandrare att komma in i svenska organisationer och när kraven på sådan kompetens ökar, vilket utmärker 80- och 90-talens svenska arbetsliv, växer också hindren för invandrare. Det är dessutom troligt att man i en kultur som den svenska, vilken under lång tid haft en homogen befolkning och ett enhetligt språk, har utvecklat en kultur som kan kommuniceras med ett minimum av åthävor och att denna kultur därmed är "tystare" och mer oåtkom-

lig än i länder där man varit tvungen att kommunicera över språkliga och etniska gränser.

Den kulturella homogeniteten i majoritetens tysta kunskap märks inte bara i de kompetenskravshöjningar som ackompanjerat såväl nedskärningar som nyrekryteringar, utan också i det tysta språk som kan uppfattas i mellanrummet mellan vad som avslöjas av den enskilde personen i intervjuer och vad som mer officiellt uttalas i grupp och på sammanträden. I de officiella sammanhangen bagatelliseras kulturskillnader och man framhäver det gemensamma i att vara människa och yrkesman. I många intervjuer görs dock efter hand tydliga uttalanden om skillnader mellan kulturer och hur man som svensk uppfattar personer från andra kulturer, raser och religioner.

Jag är ingen rasist, jag har till och med levt med en svart man och varit gift med en spanjor. Men det ska jag säga att spanjoren trivdes inte i Sverige och vad beträffar svarta blir det bara fel, fel, fel i Sverige. Nästan patetiskt!

Jag vill inte jobba med muslimer som förtrycker kvinnor!

Vi vill inte ha några mullor här från Iran som styr personalen, vi har nog med problem med facket!

Ja, du vet, dom rullar plötsligt ut bönemattan mellan svarvarna, för fan...

Dom är dom, och vi är vi, även om det på ytan verkar OK.

Invandrare har också uppfattningar om svenskar, exempelvis en invandrad kvinna som liknar svenska män vid gurkor – trista och uttryckslösa.

Tyst kunskap och tyst språk ger inte många möjligheter till kommunikation och integration. Invandraren kan knacka på dörren många gånger utan att höra svaret, vare sig han är välkommen eller inte. Och en kulturellt homogen efterfrågan kan inte fånga upp den kompetens som invandrarna besitter. Det tycks som om tystnaden måste brytas för att få en effektivare arbetsmarknad för invandrare.

9. Särbehandling och diskriminering

Vi har på de arbetsplatser vi studerat funnit att människor värderas, ofta noggrant, i och inför en arbetsuppgift. Motivet för denna värdering är att göra urval som leder till att man får rätt man på rätt plats i organisationen, vilket blir allt viktigare i takt med att personaltätheten sjunker. Dessa urvalsprocesser vid rekrytering, bemanning, befordran och uppsägning spelar en avgörande roll för företagets effektivitet och konkurrensförmåga samt, vilket är viktigt i detta sammanhang, för personalsammansättningen i företagen. Man kan då, mot bakgrund av invandrades dåliga anknytning till arbetsmarknaden och diskrimineringsdebatten, fråga sig om resultaten av dessa urvalprocesser är legitima i allmänhetens ögon och, inte minst viktigt, på vilken nivå i företaget urvalsprocesserna avgörs. Det senare ger en fingervisning om omfattningen av de värderingar som uttrycks i urvalen.

När en individ blir bortvald i en urvalsprocess kan individen uppfatta detta som en handling som riktar sig mot den grupp individen tillhör. Individen behandlas då som en del av en grupp som kan missgynnas eller gynnas. Därtill kan även en grupp uppfatta sig som missgynnad i och med att en annan grupp gynnas på något sätt. Det gör varje diskussion om legitimitet i ett urval komplex. Exempel på detta är att en invandrare uppfattar sig som bortvald vid rekryteringen för att han är invandrare, och att "turkar" kan känna sig missgynnade därför att bara "finnar" får befordran osv.

För att kunna avgöra vad som är legitimt urval måste legitimitetsbegreppets underliggande värderingar granskas. Det finns en rad internationella konventioner som uttrycker sådana värdemässiga utgångspunkter när det gäller vad som är illegitimt, t ex artikel 2 i FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna, artikel 26 i FN:s konvention om medborgerliga och politiska rättig-

heter, 1965 års konvention om avskaffande av alla former av ras-diskriminering etc.

De svenska rättsreglerna innehåller också värdeståndpunkter som till en del grundas på de internationella reglerna. Så finns exempelvis i nu gällande lag förbud mot etnisk diskriminering i arbetslivet. Paragraf 1 i lagen säger att "En arbetsgivare får inte vid anställning särbehandla en arbetssökande genom att förbigå arbetssökanden på grund av hans eller hennes ras, hudfärg, nationella eller etniska ursprung eller trosbekännelse". Paragraf 2 fortsätter: "En arbetsgivare får inte otillbörligt särbehandla en arbetstagare på grund av hans eller hennes ras, hudfärg, nationella eller etniska ursprung eller trosbekännelse genom att:

- tillämpa oförmånliga anställnings- eller andra arbetsvillkor
- leda eller fördela arbetet på ett för arbetstagaren påtagligt oförmånligt sätt
- säga upp, avskeda, permittera eller vidta annan jämförlig åtgärd mot arbetstagaren"

De svenska rättsreglerna liksom de internationella ger uttryck för vad som är illegitim särbehandling. I konsekvens med detta är all annan särbehandling legitim sådan. Diskussionen som följer har denna utgångspunkt.

Det är emellertid inte ovanligt att ett visst handlande av stora grupper kan uppfattas som legitimt, trots att det är i lag förbjudet. Exempel på detta är hembränning "för husbehov" eller rimliga överskridanden av hastighetsgränser på vägarna. Det betyder att det kan finnas fall av särbehandling av invandrare som är förbjudna enligt lag men som kan *uppfattas* som legitima i stora folkgruppers ögon. Även om denna grupp utgör en majoritet kan den särbehandling som uppfattas som legitim vara olaglig, exempelvis bortsortering av arbetssökande med icke-svenska namn eller mycket högt ställda krav på svensk språkförmåga för fortsatt anställning.

Av vikt vid bedömningen av den särbehandling som förekommer i de studerade företagen är vilken grad av institutionalisering särbehandlingen har. Institutionaliseringsgrad har här jämförts med på vilken nivå i företaget besluten om urval sker, dvs om det är en handling som sker på företagsledningsnivå, arbetsledarnivå

eller arbetsgruppsnivå. Beslut på högre nivå antas därvid ha mer omfattande konsekvenser än beslut på lägre nivå.⁴⁶

Diskussionen kan struktureras med hjälp av följande schema:

	<i>Legitim särbehandling</i>		<i>Illegitim särbehandling</i>	
	Positiv bedömning	Negativ bedömning	Positiv favorisering	Negativt missgynnande
Hög grad av institutionalisering	1	2	3	4
Låg grad av institutionalisering	5	6	7	8
Ingen institutionalisering	9	10	11	12

Följande exempel från undersökningen illustrerar schemats 12 positioner:

1. På Euroc tog man centralt in trainees för framtida anställning i företagets olika bolag. Man hade vid urvalet medvetet utformat bedömningsgrunder som gynnade personer med invandrarbakgrund, exempelvis viss typ av flerspråkighet.
2. I Ericsson Telecom tvingades man vid rationaliseringar i produktionen att höja kraven på svenska, vilket ledde till en förhållandevis stor utsortering av personer med invandrarbakgrund. Denna problematik fanns i flertalet av företagen i undersökningen. På sina håll i företagen ifrågasattes de nya och högre kraven av invandrare. Misstanken fanns att de satts för att kunna sortera ut vissa grupper eller individer.

⁴⁶ Jämför Hallberg & Höglund (1997).

3. På PLM ger man förtur till släktingar vid sommaranställning, vilket gynnar personer från i företaget väl etablerade grupper av olika etniskt ursprung. Sådan favorisering förekommer även på andra företag i undersökningen. Assyriska och syrianska företagare favoriserar de egna folkgrupperna vid anställning.
4. Något uttalat missgynnande av någon grupp finns inte i de undersökta företagen på företagsledningsnivå. Diskussioner om olika etniska gruppers lämplighet för arbete i företaget förekommer dock, oftast med anledning av erfarenheter som man haft i företaget. I en tidigare undersökning fick vi emellertid mycket tydliga och klara uttalanden från bl a ett invandrарägt städföretag att man inte anställde vissa preciserade invandrарgrupper som varande olämpliga för arbetet.
5. Positiva bedömningar av personer grundar sig på att individen kan uppfylla de krav som uppgiften ställer. Den här typen av positiv bedömning förekommer i alla företagen på arbetsledningsnivå.
6. Problemet för en individ är att han eller hon kan få en negativ bedömning av sin kompetens och förmåga exempelvis vid urval till internutbildning. Individen lägger då ibland problemet hos arbetsledaren och menar att arbetsledaren underskattar individens kompetens. Sådana individuella utsagor finns från Volvo, SKF med flera företag. Kritiken mot arbetsledningens bedömning kan också rikta sig mot de uppsatta kraven, som då anses för hårda eller felaktiga.
7. På flera företag förekommer det utsagor om att arbetsledare favoriserar vissa grupper. Arbetsledare sägs favorisera eller anger själva att de känner sig tvingade att favorisera främst svenskar, någon gång finner och i enstaka fall någon annan etnisk grupp.
8. Det finns utsagor från arbetsledare om att man inte vill ha invandrare. Det finns utsagor att muslimer eller en viss nationalitet inte passar in i företaget eller för vissa typer av arbetsuppgifter, varför man undviker att anställa från dessa grupper.

9. Arbetsgruppen kan i ökad utsträckning, utifrån med arbetsledningen överenskomna kriterier, välja vilka som skall ingå i gruppen. Sådana urvalsprocesser finns i ett flertal av företagen och är en konsekvens av arbetsorganisatorisk utveckling.
10. Som konsekvens av gruppens ökade självval förekommer det att individer som i och för sig är kompetenta ratas för vissa uppgifter eller roller. Konflikterna blir då i förlängningen snarast mellan gruppen och arbetsledningen (om denna tvingas ingripa) om vem som bestämmer över kravens implementering vid bemanningen.
11. Det finns arbetsgrupper som föredrar svenskar, ofta med motivet att de är enklare att kommunicera med. På motsvarande sätt kan man finna finska, turkiska och andra etniska grupper som föredrar att arbeta med personer från den egna etniska gruppen. Favoriseringen av svenskar dominerar i undersökningen.
12. Det finns arbetsgrupper bestående av svenskar som inte vill ha in utlänningar. ”Även om dom jobbar bra, så bör dom åka hem när det inte finns några jobb”, tycker man.

Exemplen ovan på särbehandling av etnisk karaktär pekar på att sådan är vanligt förekommande. Särbehandlingen är då en handling som gör skillnaden i etniskt ursprung mellan personer synlig. Det sker vid urval för rekrytering, bemanning, befordran, utbildning och uppsägning. I många fall är särbehandlingen en konsekvens av uppsatta kriterier för arbetet och därmed legitim ur företags synpunkt, även om kriterierna till sin utformning ofta kan missgynna invandrare (exempelvis höga krav på kunskaper i svenska). Undantagsvis kan kriterierna gynna invandrare, som i rekryteringen till Eurocs traineeprogram. I många fall tycks etnisk särbehandling således ha legitim karaktär, exempelvis i form av krav på språkkunskaper och kommunikationsförmåga. Särbehandling har då funktionen att säkerställa ett effektivt urval av individer i företaget.

Vi har kunnat visa exempel från vår undersökning på att alla former av särbehandling kan förekomma. Men en uttalad illegitim

etnisk särbehandling förekommer knappast i undersökningen på företagslednings- och chefsnivå. Den är något vanligare på arbetsledningsnivå och på gruppnivå, som framgår av exemplen ovan. Resultatet kan dock vara en följd av studiens fokus på produktionsnivåerna i företagen.

Illegitim särbehandling baserad på uppfattningar om olika etniska eller religiösa grupper kan enligt vår bedömning knappast helt förklara invandrarnas höga arbetslöshetstal. En troligare förklaring är att särbehandlingen missgynnar invandrare med varierande kraft men alltid mera än personer med svensk bakgrund.

Som vi sett av genomgången av särbehandlingen i företagen innebär legitimitet att särbehandlingen bygger på kriterier som åtminstone har en förankring bland företagets anställda och därtill helst i en majoritet av befolkningen i företagets omgivning. Illegitim särbehandling tar däremot sin utgångspunkt i någon individs eller grupps etniska eller andra särdrag och behandlar individen som om den hade dessa särdrag, önskvärda eller icke. Illegitim särbehandling är det som oftast i debatten likställs med etnisk diskriminering och som innebär att särbehandlingen inte är allmänt förankrad. Ur ekonomisk synvinkel kan man emellertid driva diskussionen om etnisk diskriminering också förbi begreppet illegitim särbehandling.

Något förenklat kan man ur ekonomisk synvinkel särskilja två typer av etnisk diskriminering: preferensdiskriminering och statistisk diskriminering.⁴⁷ Med preferensdiskriminering menas att en arbetsgivare väljer att anställa eller befordra exempelvis en svensk framför en invandrare med samma eller högre kvalifikationer, trots att det inte skulle öka verksamhetens kostnader att anställa invandraren. Valet sker således därför att arbetsgivaren föredrar svenskar framför invandrare av skäl som är icke-rationella. Orsaken till diskrimineringen ligger emellertid i arbetsgivarens egna preferenser och inte i de ekonomiska förhållandena. Betendet skulle därför med vår tillämpade terminologi kallas *illegitim preferensdiskriminering*, då man favoriserar en individ ur en etnisk grupp, dvs svenskarna.

I vissa fall av preferensdiskriminering kan arbetsgivaren dock

⁴⁷ Se Broomé, Bäcklund, Lundh & Ohlsson (1996).

ha ekonomiska motiv att anställa eller befordra vissa anställda. Det kan t ex vara ekonomiskt rationellt att anställa en viss person framför en annan om en grupp anställda eller konsumenterna har preferenser för diskriminering eller om diskriminering är socialt etablerat i samhället som t ex tidigare i Sydafrika. Att inte diskriminera i detta läge skulle för arbetsgivaren innebära högre kostnader och försämrade avsettningsmöjligheter för produkterna. Denna typ av preferensdiskriminering är alltså ur arbetsgivarens perspektiv ekonomiskt grundad, men beror på preferenser hos anställda och kunder och inte på reella egenskaper hos den som diskrimineras. Beteendet skulle kunna kallas *legitim preferensdiskriminering* antingen det utgör en positiv bedömning av en etnisk grupp som leder till försteg för individer ur gruppen, eller en negativ bedömning av gruppen som leder till att individer ur gruppen sorteras bort vid urval. Den legitima preferensdiskrimineringen torde dock knappast vara förenlig med lagens anda och förbud mot diskriminering.

Annorlunda förhåller det sig med diskriminering under osäkerhet, vanligtvis kallad statistisk diskriminering. Här avses t ex att arbetsgivaren väljer att anställa en svensk före en invandrare därför att man utifrån tidigare erfarenheter vet att sannolikheten är tämligen stor att invandraren har lägre kvalifikationer än vad som kan utläsas av de formella betygen eller att kostnaderna kommer att öka därför att arbetsorganisationen måste förändras om invandraren anställs. Arbetsgivaren bedömer då kostnaderna för att skaffa information om i vilken utsträckning den enskilde arbetssökanden har samma karaktäristika som tillmäts invandrargruppen generellt som så stora att det blir billigare att anställa en svensk. Detta är förmodligen en vanlig variant av statistisk diskriminering. Här råder därtill förmodligen en stor osäkerhet om vad som är legitimt och vad som är illegitimt i Sverige. Å ena sidan är det enligt lag och konventioner förbjudet att bedöma en person utifrån etnisk tillhörighet och därmed en illegitim särbehandling. Å andra sidan torde i praktiken detta ske ofta, åtminstone i rekryteringssituationer där informationsproblemet är störst. Det vill säga eftersom informationssvårigheterna kring invandrades kompetens och förmåga är stor *legitimeras den statistiska diskrimineringen*. Motivet för detta är de kostnader företagen skulle åsamkas för att upphäva informationsbristen beträffande invandraren. Inte

heller den legitima statistiska diskrimineringen torde vara i samklang med diskrimineringslagens anda.

Nya diskrimineringsmönster och integrationshinder för minoritetsgrupper

Företagens sätt att förhålla sig till människor av annat än svenskt ursprung varierar. Variationen kan förklaras av olika faktorer, exempelvis av föreställningar om kundernas preferenser som på Malmö Trä eller av finansieringssättet som i de assyriska och syrianska företagen eller behovet av en högre kunskapsnivå som i industriföretagen, exempelvis i Ericsson Telecom.

Utifrån de undersökta arbetsplatserna kan man göra en kategorisering i beteendetermer som ger en förståelse av hur olika produktionssystem leder till mönster för att göra åtskillnad mellan människor och hantera skillnader mellan dessa. Vi kallar dem här för diskrimineringsmönster då de gör skillnad mellan etniska grupper.⁴⁸ Vi kan härleda fem sådana mönster av handlingar som används för att hantera kulturskillnader mellan anställda. Mönstren är *utestängning*, *inlåsning*, *segmentering*, *utstötning* och *mångfald*.

Utestängning är ett mönster som stänger ute alla utom en mer eller mindre väl definierad grupp som tillåts arbeta i företaget. Detta mönster av särbehandling återfinns tydligt på Malmö Trä och i de assyriska och syrianska företagen i Södertälje.

Inlåsning är ett mönster som definierar ett specifikt utrymme för invandrare att arbeta i. I de undersökta företagen kan man likna detta vid ett hierarkiskt rum som begränsas uppåt av ett glastak, höjbart ibland vid exempelvis arbetskraftsbrist. Åt sidorna begränsas det av tekniska och arbetsorganisatoriska rationaliseringar. Glastaket för invandrarna definieras av att svenskarna oftast går före invandrarna vid befordran uppåt i organisationen. Sidorna i rummet består av svårigheter att få de roller och den utbildning som nya arbetsorganisationer kräver och belönar. Framför allt industriarbetsplatserna uppvisar detta mönster.

⁴⁸ Jämför Schierup m fl (1994).

Segmentering är ett mönster som stycker upp produktionsprocessen i bitar, mellan vilka man inte behöver kommunicera för att utföra arbetet i respektive bit av arbetsprocessen. Uppstyckningen har historiskt givit möjlighet för invandrare och svenskar att arbeta sida vid sida i produktionen. Det finns många exempel på detta mönster vid framför allt industriplatser med äldre traditionell teknik, som på arbetsplatsen i Samhall, men också vid ännu ej rationaliserade delar av arbetsprocessen på Ericsson och PLM.

Utstötning är ett mönster som innehåller allt från trakasserier eller negativ bedömning vid internutbildning till omplaceringar och uppsägningar. Framför allt har det på de undersökta industriarbetsplatserna, med undantag av Samhall, varit fråga om omplaceringar till avdelningar med anpassade arbetsuppgifter och anställningsformer. Uppmuntran till frivilliga uppsägningar eller förtidspensioneringar för övertalig personal förekommer också som alternativ till direkta uppsägningar. Men också enstaka fördömanden och trakasserier på arbetsplatserna finns rapporterade i intervjuerna.

Mångfald är snarast ett mönster som utesluter diskriminering och i stället bygger på tanken att alla kan göra en bättre insats för företaget om alla resurser, inklusive de kulturella särdragen hos individen, tas i beaktande och utgör grunden för val av arbetsuppgift. Mångfald skulle med andra ord framstå som lönsamt för företagen då de kan rekrytera de bästa i arbetskraften oberoende av ras, religion och kultur. I tanken ingår också att arbetsuppgifterna löses bättre om mångfald får råda på arbetsplatsen, bland annat därför att kreativiteten i problemlösningssituationerna ökar tack vare mångfalden. I vår undersökning har endast en arbetsplats haft en tendens att i praktiken närma sig detta mönster, Köket på Huddinge sjukhus.

Diskrimineringsmönstren säger oss också något om hindren för minoritetsgrupper på arbetsplatserna.⁴⁹ Utestängning innebär per definition att någon integration på arbetsplatsen inte förekommer. Inlåsning i avgränsade positioner ger föga utrymme för individuell integration i företaget, även om en kulturellt enhetlig grupp invandrare kan skapa ett gott förhållande till företaget och andra grupper i företaget. Segmentering ger utrymme för en viss indivi-

⁴⁹ Jämför Ehn m fl (1990).

duell integration på arbetsplatsen, då man kan ha ett socialt utbyte på raster och i pauser. Utstötning av invandrad arbetskraft kan väl snarast betraktas som en möjlig konsekvens av otillräcklig integration. Mångfald innebär att integration på individnivå i en arbetsgrupp med gemensam uppgift eftersträvas.

På industriföretagen kan man se hur diskrimineringsmönstren har utvecklats och förändrats över tiden under hela invandringsperioden från 50-talet till 90-talets mitt. Ett visst tidsmönster framstår tydligt. Under 50- och 60-talen dominerade inläsning och segmentering. Det gav utrymme för en tämligen friktionsfri integration på arbetsplatserna. Den svenska kulturen härskade oinskränkt och invandrarna fick vara kvar så länge de behövdes eller ville stanna. Att arbeta hårt räckte för att få stanna och integreras, men för att göra karriär krävdes en assimilering till den svenska kulturen på arbetsplatsen. Många nöjde sig med att jobba hårt.

Under 70- och 80-talen ändrades efter hand diskrimineringsmönstret mot utstötning. Bakom detta låg en strävan efter ett mer integrerat arbetssätt. Invandrarna skulle tillsammans med svenskarna arbeta i blandade arbetsgrupper och arbetslag för att höja effektiviteten. Under samma period växte det mångkulturella synsättet på integration sig starkare i samhället och påverkade troligen de villkor på vilka arbetsgruppernas integration skulle ske, från assimilering till integration med bibehållna individuella kulturella särdrag. Integration i arbetsgrupper och i roller eftersträvades således i allt högre grad under 70- och 80-talen. Integrationssträvandena i de undersökta industriföretagen under 70- och 80-talen slog emellertid inte genomgående väl ut, vilket enligt våra intervjuer ligger bakom en hel del av den utstötning av invandrare som successivt ökade under dessa årtionden.

Under 90-talet har diskrimineringsmönstret ändrats i riktning mot utestängning. Nya invandrare får svårt att få anställning, då kraven på svenskkunskaper höjs kraftigt. Anställda invandrare stängs ut från fortsatt utveckling i företaget, om de inte skaffat sig tillräckliga svenskkunskaper eller insikter i de nya roller som arbetet i arbetsgrupper kräver. Integrationen sker under 90-talet inte längre enbart genom yrket eller rollen utan genom en ny kultur på arbetsplatserna som i tillägg till ständig utveckling av yrkeskunskaperna kräver svenskkunskaper och förmåga att hantera de krav föränderliga roller ställer på den anställde.

Slutsatser

Det finns många exempel på uttalanden av diskriminerande karaktär i de undersökta företagen, i den meningen att man vill favorisera eller missgynna individer från en grupp. Detta verkar vanligare, kanske på grund av vår undersöknings inriktning, på arbetsgrupps- och arbetsledarnivå än på chefsnivå. Motiven för diskrimineringen är i en del fall av företagsekonomisk karaktär, i andra fall av mera gruppegoistiska skäl.

Det förekommer också en mer utbredd särbehandling av legitim art. Det handlar då om bedömning och urval grundade på uppsatta kunskapskriterier. Kraven är baserade på företagets verksamhet och accepteras i regel av företagets anställda och intressegrupper. I själva verket är denna typ av särbehandling en del av personalpolitikens ABC och nödvändig för företagets överlevnad och framgång. Krav kan givetvis sättas listigt och dolt för att gynna eller missgynna någon person eller grupp, men det är svårt att finna entydiga belägg för sådana drag i de undersökta företagen.

Til syvende og sidst är frågan om diskriminering baserad på en norm för vad som är rättvis eller orättvis behandling. En sådan klar norm, som preciserar den både lagliga och legitima behandlingen, tycks dock inte finnas i något av de undersökta företagen.

Som framgår spelar också det historiska perspektivet stor roll för att förstå integrationsmönster och diskrimineringsmönster på svenska arbetsplatser. Dessa mönster är konsekvenserna av en process där kraven på de anställda successivt höjts. Kravförändringarna har generellt missgynnat invandrare och favoriserat svenskar. De teknologiska landvinningarna i produktionen från 70-talet och framåt är en avgörande orsak till utvecklingen, men även framväxten av en ensartad svensk företagskultur har kraftigt bidragit till favorisering av svenskar och till invandrarnas allt sämre anknytning till den svenska arbetsmarknaden.

10. Framtidsfaktorer att beakta för företagen

Företag är ekonomiskt rationella aktörer. Beslut fattas i företag utifrån övertygelsen att lägre kostnad är bättre än högre kostnad vid givna intäkter. Företag är däremot inte obegränsat rationella. De söker således inte till varje pris efter den lägsta kostnaden vid given intäkt eller efter den högsta vinsten vid givna kostnader.⁵⁰ De söker i själva verket efter något som är *tillräckligt* bra eller bättre än tidigare, inte nödvändigtvis det bästa. Den troliga anledningen till att man begränsar sitt agerande till att endast sträva efter att vara tillräckligt bra är att strävan efter en optimal lösning samtidigt ökar risken för misslyckande. Vid rekrytering av personal innebär resonemanget att företagen då inte söker efter de allra bästa personerna utan efter personal som är *tillräckligt* bra i förhållande till det man vill uppnå. Med hänsyn till risken för misslyckande söker man det urval som med störst sannolikhet ger den tillräckliga kompetensen. Personalstyrkan i ett företag skall således i varje läge vara tillräckligt bra för att kunna uppfylla de krav produktionsmålen ställer. Om konkurrensen kräver en höjning av kvalitet eller produktivitet sker en ansträngning att uppnå de nya kraven. Kraven på de nyrekryterades kompetens stiger då i regel också.

Ett företags agerande på arbetsmarknaden påverkas således dels av intresset att få låga kostnader för rekryteringen, dels få tillräckligt bra personal. Strävan efter låga rekryteringskostnader innebär att man försöker begränsa informationsinsamlandet vid en rekrytering. Man kan begränsa sig till att söka bland praktikanter på företaget, fotbollsklubben, Malmö etc. Visar sig sådana begränsningar ge tillräckligt bra personal finns inget intresse hos

⁵⁰ Simon (1971).

företaget att utvidga sökprocessen. Det finns heller ingen självklar önskan hos företaget att exempelvis eftersträva låg arbetslöshet i regionen eller att bidra till sysselsättningen för vissa grupper på arbetsmarknaden eller liknande.

Under 70- och 80-talen lärde sig företagen några läxor om kompetensfrågor och invandrare, som dokumenterats i de undersökta företagen. En av dessa läxor var att rekrytering av personer med låg kompetens leder till höga utbildningskostnader eller höga avvecklingskostnader vid omvandlingsprocesser. En annan läxa var att låg rörlighet internt i företagen i jobbkarriärer, yrkes- eller etniska gruppbildningar och internutbildning skapar fastlåsningsproblem i gammal teknik och gör omvandlingen trög och kostsam. En ny läxa som man håller på att lära sig under 90-talet är att rationaliseringar med stora nedskärningar leder till insiderproblem. Det ger initialt stigande produktivitet när insiders stannar och outsiders lämnar företaget (med insiders menas högproduktiva och utvecklingsbara anställda, med outsiders motsatsen, ofta lågutbildade och invandrare). Men på längre sikt kan nedskärningarnas personalprofil ge ökade kostnader trots arbetskraftsoverskott på marknaden. Det ger åldersobalans i personalen trots utbud av ungdomar på arbetsmarknaden, drastiskt ökande utbildningskostnader för ny personal och risk för sjunkande problemlösningsförmåga.⁵¹

Det genomgående draget i slutet av 90-talet är en omfattande arbetslöshet. Det finns därför ingen direkt brist på arbetskraft som begränsar företagets rekrytering, även om det allmänt anses att det finns en brist på välutbildad tekniskt och naturvetenskapligt skolad personal. Rationaliseringarna fortsätter med stor kraft och karaktäriseras bland annat av ansträngningar att höja kompetensen hos den personal man har, som annars försenar omvandlingen, och höjda kompetenskrav på de relativt få personer man rekryterar. Inför den framtida rekryteringen finns det därför en del frågor att beakta – frågor som också sammanhänger med invandrarnas situation i Sverige och i företagen.

För det första behöver den nuvarande kompetensnivån för de anställda höjas i de företag som arbetar på en global marknad. Det gäller exempelvis stora delar av verkstadsindustrin. Företag som

⁵¹ Aronsson (1997).

har gammal och lågutbildad personal kan få problem med omställning till de nya konkurrensförhållandena. Tidigare inlåsning i föga utvecklande arbeten, vilket i hög grad är fallet för de äldre invandrarna, kan nu bli ett hinder i företagets anpassningsprocess. Brisande språk- och baskunskaper gör att företagen och ibland också vissa av de anställda anser skolning omöjlig.

För det andra ökar konkurrensen på lokala marknader från "etniska" företag. Nisses korv får konkurrens från Mustafas kebab, Solna taxi från iranska minitaxiföretag och så vidare. Det ställer krav på produktutveckling och ökad kompetens även hos lokalt verksamma mindre företag. Denna utveckling kan i sin förlängning omfatta också sådan lokal tjänsteproduktion som i dag inte är utsatt för konkurrens, äldreomsorg exempelvis.

För det tredje kan den relativa bristen på ungdomar i befolkningen fram till år 2005 leda till brist på ungdomar i arbetskraften även om arbetslösheten fortsätter att ligga på en hög nivå. Företag med utvecklingsambitioner men som bedriver en verksamhet som är oattraktiv för ungdomar eller har en dålig arbetsmiljö kan få svårigheter att rekrytera ungdomar.

För det fjärde blir det troligen ur konsumentsynpunkt av allt större betydelse för globalt verkande företag att införliva ett mångkulturellt synsätt i företaget. För många konsumenter har miljövänlig produktion fått allt större betydelse. Det kan gälla livsmedel som produceras utan gifter eller kosmetika som framställs utan djurexperiment. Coca-colaburken t ex är en av de starkaste symbolerna för en global värld, där människor från alla sociala nivåer och alla kontinenter förenas i samma konsumtion. Det kan möjligen bli viktigt för konsumenterna att även produktionen av burken omfattas av samma idé.

För det femte kommer troligen företagen i framtiden att få ta ett större ansvar för den lokala miljö som de verkar i. Statens krympande ansvarstagande i kombination med behovet av en dräglig miljö att existera i får konsekvenser för företagets ansvar och interaktion med den lokala administrationen för miljön i etableringsområdet.

För det sjätte fortsätter andelen invandrare och personer med invandrarbakgrund i arbetskraften att öka under de närmaste årtiondena, vilket är det enskilt viktigaste skälet för företagen att ta ställning till invandrare som arbetskraft och till hur integration av

invandrare kan ske i företagen. Således beräknar SCB att var fjärde person i Sverige år 2010 har invandrarbakgrund i den betydelsen att han/hon är invandrare eller barn till invandrare. Bland de unga förstärks denna tendens i befolkningen och var tredje person i åldersgruppen 25–34 år är således år 2010 invandrare eller barn till invandrare.⁵²

Mångfald som strategi för ökad effektivitet

I USA har man en lagstiftning som syftar till att få företagen att vidta åtgärder som leder till att arbetsstyrkan i så hög grad som möjligt avspeglar befolkningens sammansättning. Arbetsstyrkans etniska sammansättning redovisas årligen enligt lag. Brott mot lagarna kan leda till straff. Det förekommer också en rad restriktioner och anvisningar till stöd för lagens anda som t ex att en entreprenör inte kan få ett större kontrakt med staten om inte företaget bedriver åtgärder som syftar till "diversity", vilket är det begrepp man använder i sammanhanget. På svenska skulle "diversity" närmast motsvaras av begreppet mångfald. Lagstiftningen i USA har vuxit fram ur debatten om "equal rights", vilket inte bara gäller lika rättigheter för olika etniska grupper utan också för män och kvinnor och andra sociala grupper. Som komplement till de lika rättigheterna finns en lagstiftning om positiv särbehandling av etniska minoriteter, s k affirmative actions.

Man räknar med att lagstiftningen främst har en opinionsskapande och pådrivande betydelse, även om företag som satsar på mångfald säger att man skulle göra det under alla förhållanden, eftersom det har en positiv inverkan på arbetet. De positiva effekterna av att ha en heterogen personal sägs påverka hela organisationen, alltifrån att öka effektiviteten till att utgöra ett argument i marknadsföringen. Det man brukar ange är nedanstående:⁵³

⁵² SCB (1996).

⁵³ Skog (1995).

Organisationens effektivitet förbättras

Team som består av både män och kvinnor har lättare att lösa komplexa problem beroende på deras olika sätt att tänka och attackera problemen. En arbetsstyrka med olika etnisk och social bakgrund har tillsammans en referensram som är betydligt vidare än en homogen grupp. Den blir därför öppnare för nya förslag och förändringar. En heterogen grupp utvecklar vidare en kraftigare social dynamik vilket ger organisationen större kreativitet. I blandade grupper brukar också den psykosociala arbetsmiljön förbättras, vilket ger ökad trivsel och engagemang för att nå företagets mål.

God image ger bra rekryteringsmöjligheter

Företag som rekryterar otraditionellt har chans att finna högt kompetenta personer i den nu outnyttjade begåvningsreserven som finns bland kvinnor och minoritetsgrupper. Möjligheterna att rekrytera de bästa bland dessa grupper ökar om företaget blir känt för att ge alla samma möjligheter till avancemang. Den unga generationen ställer krav på arbetsplatsens människosyn. Ett företag där god moral och socialt engagemang är en del av bilden får gott rykte även bland toppstudenter vid universiteten, vilket ökar chansen att rekrytera de bästa ur alla grupper. Duktiga anställda som trivs och känner att de utvecklas, men ändå kan vara sig själva, stannar hos företaget länge.

Produkter och marknader utvecklas

Förmåga att samarbeta över nations- och kulturgränser blir allt nödvändigare i internationella verksamheter med global spridning. Produkter, service och marknadsföring måste anpassas till en heterogen kundbas. Med anställda av olika nationaliteter och bakgrunder är det enklare att analysera behov och livsstil hos presumtiva kunder världen över, liksom det blir lättare att anpassa produktnamn och marknadsföring.

Mångfald är ett försäljningsargument

Att företaget profilerar sin strävan att satsa på mångfald kan vara ett försäljningsargument i sig. Allt fler föredrar att handla med miljövänliga företag och köpa miljövänliga produkter. Att också företaget framstår som ”människovänligt” får ökande betydelse för konsumenterna.

En permanent förändring eller tillfällig modenyck?

Man kan givetvis ställa frågan om satsningen på mångfald är en tillfällig trend, ett modeord utan varaktig betydelse. Och visst finner man motiveringar för mångfald som tyder på detta. Utöver de skäl som angivits ovan finner man i USA även att man motiverar sina satsningar med att ”diversity är trendigt just nu, alla ägnar sig åt det”. Det finns anledning att vara skeptisk, men samtidigt pekar faktiska förhållanden på att arbete för att ta till vara den etniska, kulturella och sociala mångfalden kommer att vara den mest meningsfulla strategin på lång sikt.⁵⁴

Grunden till denna bedömning är att arbetskraftens demografiska sammansättning har ändrats radikalt i Sverige de senaste 40 åren. Kvinnorna har kommit ut på den öppna arbetsmarknaden i samma omfattning som männen. Cirka 1,6 miljoner människor i Sverige har invandrarbakgrund. Antalet olika etniska grupper har ökat dramatiskt. Medvetenheten och självsäkerheten hos olika intressegrupper – kvinnor, ungdomar, invandrare, pensionärer – har ökat och ur dessa grupper framträder kompetenta individer och starka konsumentgrupper. Stora och inflytelserika grupper i den framtida arbetskraften har andra krav på arbetslivet än tidigare generationer. De vill inte bara ha stimulerande arbetsuppgifter, flexibel arbetstid och god lön. De värdesätter sin fritid och vill därtill ha ett mera ekologiskt och människovänligt samhälle, där individer bedöms efter sina kunskaper och handlingar, inte efter ålder,

⁵⁴ Se Skog (1995).

hudfärg, religion eller sexuell läggning.⁵⁵

Denna utveckling bör påverka företagen på flera sätt. Eftersom de attraktiva medarbetarna står att finna inom alla kategorier, är det rimligt att rekrytera ur alla grupper. Inom den egna arbetsstyrkan ökar också mångfalden vare sig det är ett medvetet val eller ej. Kunskap om mångfald behövs för att undvika samarbetsproblem och för att kunna dra nytta av mångfalden. Då satsar man inte på exklusiva eliter utan på lagspelare, folk som kan samarbeta i team och som därför kan samarbeta med så många olika mänskotyper som möjligt, som kan handskas med mångfalden.

Erfarenheterna från amerikanska företag talar för att införande av mångfald är en långsam process som kräver en genomtänkt vision. Ett ändrat förhållningssätt till mångfald skapas inte enkelt av en ny policy, inte genom kvantitativa mål för rekrytering eller utbildningsprogram. Detta kan vara steg på vägen. Men först med ett hos ledningen väl grundat synsätt, som efter hand integreras i allt vad företaget gör, sker grundläggande attitydförändringar hos alla. Då blir policy, mål och utbildning till kraftfulla medel för mångfald.

Finns det förebilder?

Bland svenska företag som beslutat sig för att aktivt satsa på mångfald återfinns: Mc Donalds, ABB, Handelsbanken, Posten, Telia och Stockholm Energi.⁵⁶

En annan ansträngning för att bidra till mångfaldstänkandet är institutet Sverige 2000, som omfattar ett tjugofemtal representanter för näringsliv, myndigheter och organisationer. Institutet verkar för att arbetsmarknaden på ett bättre sätt än i dag skall ta till vara det kunnande och den erfarenhet som finns bland personer med utländsk bakgrund.⁵⁷

Motsvarigheter till Sverige 2000 finns på andra håll i Europa. I

⁵⁵ Andersson & Sylwan (1997).

⁵⁶ Mångfald lönar sig. Rapport från ombudsmannen mot etnisk diskriminering (1996).

⁵⁷ Eriksson & Wolrath (1997).

England finns exempelvis en snarlik organisation under namnet Race for Opportunity. Organisationen försöker förmå företag att investera i den mångfald som finns bland Englands etniska minoriteter under devisen ”Don’t think what you can do for Britain’s ethnic minority communities. Think what Britain’s ethnic minority communities can do for you.”

Vägarna till ett nytt förhållningssätt till mångfald är inte självklara, det finns ingen mall. Företag måste utforma sitt förändringsarbete utifrån sina egna förutsättningar. De företag som satsar nu måste betraktas som pionjärer. I USA har ofta arbetet med de mångkulturella aspekterna ingått som en del i företagets kvalitetsarbete. Man kan börja på ledningsnivå. Man kan välja att arbeta med den aktuella arbetsstyrkan eller endast med nyrekryteringen. I Stockholm Energi har man satsat på kulturell mångfald i organisationen, med den övergripande målsättningen att kulturell mångfald skall vara förankrad på alla nivåer i hela koncernen och utgöra en del av omvärldens bild av Stockholm Energi.⁵⁸ Företagets konkreta handlingsplan ser ut på följande sätt:

- upprättande av jämlikhetspolicy
- kompletterande undervisning i svenska på betald arbetstid
- mentorsprojekt
- ökad gemenskap med hjälp av debatt, kulturevenemang, film etc
- ökad kunskap om hur man värderar utländska utbildningar
- översyn av lönestruktur
- insatser mot mobbning
- tillsättande av chefer med invandrarbakgrund
- krav på företag vid upphandlingar
- anpassning av arbetsuppgifter
- införande av begränsad kvotering

Man säger sig ha nått viss framgång med sitt program, bland annat i tre arbetsgrupper där internationella ingenjörer fungerat som en förnyelseinjektion. Arbetssättet anses ha förbättrats på följande sätt:

⁵⁸ Baseras på internt material från Stockholm Energi.

- mer spännande arbete
- snabbare teknikbevakning och teknikimplementering
- öppnare och trevligare möten
- bättre affärsmöjligheter
- positiva förebilder har skapats
- arbetsklimatet har blivit mer dynamiskt
- arbetsglädjen har ökat

Arbetet med kulturell mångfald har också givit en del erfarenheter av vad man bör se upp med. Man menar i Stockholm Energi att:

- förslag till förändring måste motiveras tydligt
- mångfald skall gynna alla anställda
- chefer bör vara ansvariga för att målen nås
- ”integration” kräver att alla skall förändra sig
- det kan vara en smärtsam och lång process

Några slutsatser

En mångfaldsstrategi måste vara lönsam, inte bara för den enskilde utan också för företaget. Stockholm Energi kan ännu inte visa om satsningen har varit ekonomiskt lönsam. Man har kanske en bra strategi, men målen saknar ännu en resultatorientering. Strategin verkar främst sprungit ur ett jämlikhetstänkande som också präglat den amerikanska synen på mångfald.⁵⁹

Om man inte kan visa att mångfald är till nytta för företaget och att företaget tjänar på mångfald kommer knappast det stora flertalet företag att övertygas eller traditionerna från tidigare förhållningssätt att brytas.

Definitionen av kulturell mångfald kan ge ett intryck av att man rekryterar arbetsgrupper av anställda från olika kulturer, vilket kan leda tankarna tillbaka till de etniska subgrupper som var vanliga på industriarbetsplatserna i vår undersökning under 50-, 60-

⁵⁹ Skog (1995).

och 70-talen. Dessa grupper har upplösts i de undersökta företagen och det sker en satsning på att integrera människor i blandade grupper. Man ser individen som den intressanta storheten och den etniskt enhetliga gruppen snarast som en belastning. Företagskulturen skall i stället fungera som en integrerande mekanism men samtidigt ge utrymme för individernas särart. Kultur blir på så sätt en aktiv process i företaget och inte ett statiskt begrepp att använda som organisationsgrund.

Även om företag liksom professionella fotbollslag lägger stor vikt vid rekrytering, personalutveckling och matchning i team, är ändå utgångspunkten för framgång i företagandet en strategi för att sälja varor och tjänster på en marknad. En personalstrategi är därför alltid härledd ur en strategi för marknad och produktion. Liksom fotbollslaget spelar för en publik och behöver producera mål, agerar företaget på en kundmarknad där företagets produkt måste säljas. Varje företag väljer därför personal utifrån sin affärslogik, tränar och matchar den på sitt sätt.

Omvärlden och därmed förutsättningarna för personalstrategier har förändrats och förändras fortlöpande i en riktning mot mångfald inom de flesta områden. I Sverige har invandringen fått växande betydelse de senaste 40 åren men också global kommunikation och personlig rörlighet över gränserna ökar drastiskt i omfattning.

Arbetslivet karaktäriseras av krav på ökad kompetens att samarbeta, utveckla och producera i team. Team kan byggas på en mångfaldsidé eller en enhetlighetsidé. Mångfald och enhetlighet ger olika fördelar och nackdelar för teamets samarbete och produktion. Mångfaldens fördelar är situationsbetingade. I en omvärld som präglas av mångfald blir det nödvändigt att aktivt ta ställning till med vilken strategi man skall bemöta den föränderliga omvärlden, med en enhetlighetsstrategi eller en mångfaldsstrategi. Mycket talar för det senare även om skillnader i affärslogik och situation kan inverka i valet av personalstrategi på den enskilda arbetsplatsen i det enskilda företaget.

Av arbetsplatserna i denna studie uppvisar således endast Köket på Huddinge sjukhus de karaktäristiska drag som brukar förknippas med benämningen mångkulturella företag – det vill säga företag som har en mångkulturell arbetsstyrka utan någon dominerande grupp, vars kulturella olikheter åtminstone till någon del kan användas för kreativt arbete. Erfarenheterna från denna

arbetsplats pekar bland annat på att den konkurrensutsättning som köket tvingades möta hade en avgörande betydelse för organisationens framgång. Det milda tvång som konkurrensutsättningen innebar gav ledningen möjligheter att använda stora resurser för utbildning och personalutveckling, för att skapa en förståelse för mål, krav och regler samt motiv för utveckling av arbetsorganisation och produktion.

Förslag till åtgärder

Om man anser att en mångfaldsstrategi är väsentlig att genomdriva finns det två vägar att gå. Båda tvingar företagen och myndigheterna till aktivt agerande.

Den ena vägen kan kallas interventionistisk, den andra självgenererande. Den interventionistiska innebär att man lagstiftar om att alla har lika rätt till arbete oavsett hudfärg, religion, ålder etc. Därefter implementerar man lagstiftningen genom att ålägga företagen att vidta åtgärder som förstärker minoriteternas ställning i arbetslivet genom exempelvis kvotering och företrädesrätt för etniska minoriteter. Företag och organisationer tvingas då i princip att rekrytera enligt den fördelning av personer som lagen anger. Ansvar för jämställdhet i olika avseenden läggs på företaget. Företagen kan enligt lagen stämmas av samhälle eller individ för diskriminering. En lagstiftning av den här typen torde för att inte vålla företagsekonomisk skada utformas med hänsyn till företagens storlek och lokala förhållanden på arbetsmarknaden.

Som vi har sett i de studerade fallen förekommer det preferensdiskriminering som troligen kan gynna vissa företag på ett för samhället önskvärt sätt, bland annat "de etniska minoritetsföretagen" vilket deras tillkomst pekar på. Om man därför önskar ge företagen frihet att själva avgöra personalens fördelning i olika avseenden måste man låta företagen ha fri anställningsrätt. Det krav man från samhällets sida kan ställa för att få företagen att omvärdera sin personalpolitik är då att kräva att den görs tydlig och att mångfalden i företagen och i arbetslivet därigenom kan stärkas av självgenererande krafter i företag och organisationer. Förfarandet skulle kunna vara en parallell till kravet på jämställdhetsplan för kvinnor och män.

Genom årsredovisningslagen och närbesläktade lagstiftningar för olika organisationstyper kan ansvaret för en skreven och tydlig personalpolitik fastslås. Det gör det möjligt för personal, revisorer, aktieägare och andra intressenter att granska företagens rekryterings-, befodrings- och utbildningspolitik ur jämställdhetssynpunkt. Enskilda personer som är ansvariga för personalpolitiken kan då ställas till ansvar för diskriminering eller diskriminerande handlingar enligt företagets politik av företaget självt eller uppmärksammas av dess intressenter. Sådan uppmärksamhet torde leda till negativa konsekvenser för företagets image, något man torde sträva efter att undvika.

Ur de erfarenheter som vunnits i USA och Sverige kan några åtgärder som bidrar till en bättre situation för minoriteter i svenska företag och organisationer formuleras utifrån ett mångfaldstänkande:⁶⁰

- Analysera den nuvarande strategin när det gäller personalens sammansättning. Vilken är den plan man följer? Är den medveten och öppen eller har den dolda eller omedvetna strategier inbyggda?
- Analysera verksamhetens affärsidé utifrån behov av en bredare social och kulturell påverkan. Gå igenom produkt, organisation, marknader och image utifrån detta behov.
- Analysera och värdera förluster som uppstår på grund av bristande social och kulturell kompetens.
- Medvetandegör den kulturkompetens som verksamheten redan besitter hos enskilda individer eller kollektivt i organisationen. Undersök möjligheter att premiera sådan kompetens. Gör den till föremål för lönediskussioner.
- Ge ledningen kunskap om sociala och kulturella faktorer som konkurrensmedel.
- Tillämpa ett rekryteringsförfarande och underleverantörsurval som ger lika möjligheter där så är önskvärt till alla, oavsett kulturell och etnisk bakgrund.
- Genomför utbildningsinsatser med inriktning på globalt agerande.
- Inför kvalitetsbegrepp för kulturell mångfald.

⁶⁰ Uppställningen utgör en bearbetning av Katz & Miller (1995).

Det finns oftast goda skäl för en viss rekryterings- och personalpolitik i det enskilda företaget. Ur företagets synpunkt finns däremot ingen ekonomisk rationalitet i att diskriminera något utbud på arbetsmarknaden. Snarare är det av avgörande intresse för företaget att få så god information som möjligt om utbudet av arbetskraft. Många företag lägger ned allt större resurser på rekryteringsförfarandet och interna urvalsprocesser. Dessa processer är troligen av avgörande betydelse för företagets effektivitet. Invandrare har ofta svårighet att redovisa både den formella och den sociala kompetens han eller hon besitter. Det pekar på att man behöver stärka informationen till invandrarna om hur svenska arbetsgivare gör sitt urval och vilken kompetens man värdesätter, liksom att man behöver stärka invandrarnas förmåga att informera möjliga arbetsgivare om sin kompetens.

Etniska vägval

Det finns inget som talar för att den globalisering av olika marknader som pågår skulle avstanna. Globaliseringen påverkar arbetsmarknaden såväl som finans- och konsumentmarknader. Arbetskraftens mobilitet kommer att öka inom EU. De välutbildade kommer att få en ökad rörlighet.⁶¹ Trots att EU-länderna har skärpt sin invandringspolitik gentemot omvärlden får man ändå räkna med ökad arbetskraftsrörlighet i alla grupper och att migrationens huvudström även i fortsättningen kommer att vara en rörelse av invandrare från utvecklingsländernas storstadsområden till de utvecklade ländernas storstäder.⁶² Företag och myndigheter tvingas därmed ta ställning till arbetskraftens etniska sammansättning.

Hur ser då situationen ut för våra typfallsföretag och vilka personalstrategier kommer de att välja i framtiden?

”Det svenska företaget” kan fortsätta att vara svenskt och förvalta sin trygga position på marknaden. Det finns dock en risk för att en

⁶¹ Andersson & Sylwan (1997).

⁶² Se Layard m fl (1994) och Jervas (1995).

framtida brist på ungdomar kan försvåra rekrytering av personal. Minskad attraktionskraft bland kunder är en annan risk som kan inverka negativt på företaget. När det etniska företagandet blivit tillräckligt diversifierat kan invandrare och andra i större utsträckning välja sina leverantörer. "Det svenska företaget" kan som alternativ välja att bli mångkulturellt för att minska risken för en sådan utveckling. Nackdelarna med ett sådant val är att företaget måste bryta gamla traditioner, vilket troligen medför omställningskostnader och kortsiktiga marknadsförluster.

"Invandringsföretaget" kan om man vill fortsätta den påbörjade trenden att bli mera svenskt. Genom att främst rekrytera ungdomar direkt från reguljära svenska utbildningar underlättas troligen en snabb höjning av kompetensnivån i företagen och ger till en början ökad utvecklingstakt. Nackdelarna med ett sådant val är möjligen att kreativiteten stagnerar i en homogeniserad kultur och att företaget på sikt får en sämre image som kan påverka resultatet. *"Invandringsföretaget"* kan som alternativ utnyttja den kunskap om etniska minoriteter som man faktiskt besitter till att sträva efter att bli mångkulturellt och utnyttja de fördelar en sådan image ger. Till en början kan det ge ökade utbildningskostnader och en lägre utvecklingstakt. Men kostnaderna för en sådan satsning bör vara lägre än i "det svenska företaget" eftersom man redan har en kunskapsbas att bygga vidare på.

"Det mångkulturella företaget" har goda möjligheter till förnyelse av sina produkter och marknader. Företaget brottas emellertid med svårigheten att balansera olika etniska gruppers inflytande i företaget. Alternativet till det mångkulturella är att någon etnisk grupp dominerar i företaget, vilket troligen ger upphov till en etnisk hierarkisering, med de nackdelar det kan medföra på företagets framtida attraktionskraft och marknadsutveckling.

Det *"skyddade invandringsföretaget"* Samhalls framtid är i hög grad beroende av statliga regler och normer som avgör förutsättningarna för skyddad produktion. En utvidgning av Samhall-konceptet, så att det även innefattar dålig språkförmåga/kommunikationsförmåga som ett handikapp, skulle förbättra situationen för många äldre invandrare med dåliga språkkunskaper.

En fortsatt offentlig minskning av bidrag och service kommer troligen att innebära större utrymme för svart och grå företagsamhet i servicesektorn. En ökad avreglering av den offentliga sektorns de facto-monopol på många tjänsteområden skulle däremot ge möjlighet för en tillväxt av *”de etniska minoritetsföretagen”*.

I den svenska modellen ligger ansvaret för sociala frågor traditionellt på samhället. Företagen är därför vana vid att överlåta sociala frågor – och dit räknas arbetslöshet och invandring – på samhällets institutioner, till arbetsförmedlingen, försäkringskassan och socialbyrån. Till de sociala frågorna räknas också huvuddelen av den utbildning individen behöver för yrkeslivet. Det finns därför i svenska företag föga utrymme för att ta på sig ansvar och kostnader för lågutbildad arbetskraft, som en del invandrare är, eller initialt lågproduktiv arbetskraft, som oftast invandrare är. Invandrarnas arbetslöshetsproblem och utbildningsbehov blir i den svenska modellen en uppgift för samhällsinstitutionerna. När strukturomvandlingen och avindustrialiseringen i kombination med kraftig invandring skapar stora utbildningsbehov och arbetslöshet, uppfattas detta således i den traditionella svenska uppgiftsfördelningen som samhällets uppgift att hantera. Företagens uppgift i den svenska modellen är att sköta produktionen effektivt och de måste därför rationalisera och uppnå konkurrensfördelar på världsmarknaden och slipper därför belastningen av dryga omställningskostnader och utbildningskostnader i strukturomvandlingen.

Den förhållandevis omfattande invandringen till Sverige från 70-talets mitt har inte motsvarats av en arbetskraftsefterfrågan i samma utsträckning. Bakgrunden till samhällets bedömning av invandringens omfattning har därför knappast byggt på en uppskattning av arbetskraftsbehov utan på helt andra och för det svenska samhället viktiga grunder. Detta framgår exempelvis av följande citat från statsrådet Leif Pagrotsky tal på konferensen *”The New Immigrants”*.⁶³

⁶³ Framtider (1997).

På 70- och 80-talen kom många politiska flyktingar till Sverige. 30 000, motsvarande en halv procent av den svenska befolkningen, kom t ex från general Pinochets diktatur i Chile. Under senare delen av 80-talet och under 90-talet kom kraftiga flyktingströmmar på grund av krig och internationella konflikter. I dag är exempelvis en procent av vår befolkning, 80 000, flyktingar från Bosnien.

För att förstå hur Sverige har förändrats bör den nuvarande generositeten mot flyktingar betraktas i ljuset av Sveriges förhållningssätt till flyktingar under 30-talet och de första åren av andra världskriget, en inte särskilt smickrande period för vårt land. Då, när behoven var som störst, erbjöds inget skydd och inga dörrar öppnades.

När återigen, årtionden senare, liknande situationer uppstod där människor behövde skydd, som efter kuppen i Chile, kände Sveriges generositet inga gränser. Allting annat var otänkbart. Att stänga gränserna för flyktingar skulle ha varit en påminnelse om 30-talets omoraliska beteende (förf översättning).

I avslutningen av sitt tal pekar ministern på omöjligheten av att fortsätta en sådan generositetens politik för andra än speciellt definierade flyktingar. Sveriges generösa välfärdssystem kan endast bevaras om tillgången till det begränsas. Det kraftiga bidragsberoendet och den stora arbetslösheten bland invandrare spelar här en avgörande roll för bedömningen av fortsatt invandring. Den mycket stora invandringen till Sverige är nu på väg att minska och kan så sakt bli en del av den svenska historien. Men det kvarstår ännu en historia att skriva, den om invandrarnas – förhoppningsvis – framgångsrika integration på arbetsmarknaden. Den historien kommer att vara länge och torde kräva en avsevärd anpassning av den traditionellt svenska föreställningsvärlden såsom den uttrycks i normer, regler och beteenden i den sk svenska modellen på arbetsmarknaden.

Appendix

Studiens syfte

Syftet med studien som redovisas i denna rapport, är att ge fördjupad kunskap om svenska företags förhållningssätt till invandrad arbetskraft. Den är en fördjupad del av den studie som redovisas i boken "Varför sitter 'brassen' på bänken?". Studien är ett SNS-projekt. De bägge delarna har samma arbetsorganisatoriska utgångspunkt när den söker förklara varför invandrarna har allt svårare att få arbete. I den del av studien som redovisas här är ambitionen att öka förståelsen för villkoren för integration av anställda med invandrarbakgrund i de studerade företagen, att besvara frågor som:

Vilka motiv finns för att man anställer respektive inte anställer invandrad arbetskraft? Hur integreras invandrare i arbetsorganisationen? Vad orsakar utstötning eller isolering av invandrad arbetskraft? Hur löser företagen organisation och ledning av avdelningar med invandrad arbetskraft? Vad har respektive företag lärt sig av att ha anställda med invandrarbakgrund? Vilka fördelar respektive nackdelar kan verksamheterna uppnå med att anställa personer med annan än svensk bakgrund?

Urval av företag och personer

Sju företag har valts ut för studiens intervjuundersökning, som genomfördes under hösten 1995 och våren 1996. Det är Volvo, SKF, PLM, Euroc, Ericsson Telecom, Huddinge sjukhus och Samhall. Företagen har valts för att de representerar stora och välkända arbetsplatser i storstadsregionerna Göteborg, Malmö och Stockholm och för att de visat intresse för studien. De assyriska och syrianska företagen har undersökts av Oscar Pripp, som vänligen låtit oss använda delar av boken "Att vara sin egen" (1994). Vid

sidan av författarna har följande personer bidragit till intervjuarbetet och sammanställningen av intervjumaterialet: Stig Johansson, Pirkko Jonsson och Christer Lundh.

Begränsningar och urval

Begränsade undersökningsresurser har inneburit att endast en avdelning eller motsvarande har fått representera företagets helhet. När det gäller Huddinge sjukhus avspeglar dock den valda avdelningen, Centralköket, mera en ur invandrarsynpunkt intressant utveckling än sjukhusets egentliga verksamhet. Urval av representativa avdelningar på respektive företag har skett i samarbete med företagen. Inriktningen i studien har varit på arbetsplatser på "golvet" i respektive företag. Alla utom den studerade enheten på Euroc hade en relativt stor andel invandrare bland personalen.

I var och en av de utvalda avdelningarna har cirka 30 intervjuer genomförts med arbetsledning och anställda. Intervjuerna har genomförts av två personer i varje företag. Ledningen för respektive avdelning valde i regel ut vilka som skulle intervjuas genom att ta hänsyn till faktorer som frivillighet, tillgänglighet och olikhet. Vid urvalet av intervjupersoner eftersträvades att hälften skulle ha svensk bakgrund och hälften invandrabakgrund.

Samtalens uppläggning

Intervjuerna har genomförts utifrån en intervjuguide, som varierats med hänsyn till intervjupersonens situation och position. Intervjuerna gav också en hel del utrymme för fria funderingar och synpunkter. Avstämningsmöten med överordnade chefer och fackliga representanter har genomförts i företagen, dels för att söka bekräftelse på våra iakttagelser, dels för att få ytterligare perspektiv på personalpolitiken.

Definition av invandrare

Begreppet "invandrare" används, och kan användas, i flera olika betydelser. I den svenska diskussionen förefaller den vanligaste innebörden av begreppet vara "en person som är född utomlands och som själv har flyttat till Sverige", oavsett personens medborgarskap. I denna bok används begreppet invandrare på ett sådant sätt. Det har sin grund i att svaren i bokens intervjuundersökningar i huvudsak bekräftar denna innebörd av begreppet. Svaren lyder i regel: "En invandrare är en människa som flyttat hit från ett annat land". På så sätt utesluts de som ibland kallas andra generationens invandrare, dvs barn till invandrare.

Ett annat vanligt svar är: "Det är skillnad på oss, svenskar, och dom, invandrarna, även om man inte gör så stor sak av det." Svarets innebörd är att det finns skillnader, och att det är dessa skillnader som avgör, oavsett om man har svenskt medborgarskap eller inte. En svag brytning i språket avslöjar invandraren, även efter många år i Sverige och innehav av svenskt medborgarskap.

"Man tänker inte på att han är invandrare, han är som en svensk", är en annan vanlig kommentar. "Men det finns andra som har en helt annan kultur eller aldrig lär sig svenska", kan det också låta. Det vill säga att invandrare kommer från olika kulturer och anpassar sig olika till Sverige. Underförstått är då att en god anpassning till Sverige är eftersträvansvärd och berömvärd.

"Sverige är bra, men det verkar allt mera osäkert", hörs från intervjuade invandrare, "med jobb och rasism och kriminalitet", "Och det är alltid svenskar som går först." Så att vara invandrare är att stå tvåa i jobbkön efter svenskarna. Och det verkar allt mera farligt och osäkert att vara nummer två, när det finns så många arbetslösa ettor.

I konsekvens med ovanstående är en svensk i undersökningen en person som självklart framstår som svensk, oavsett om personen har svenskt medborgarskap eller ej.

Litteratur

- Andersson, Å E & Sylwan P (1997), *Framtidens arbete och liv*, Natur och Kultur, Stockholm.
- Aronsson, G (1997), "Personalminskningar ger flera negativa effekter", *Svenska Dagbladet* 97-01-14.
- Beckérus, Å & Roos, B (1985), *Affärer som livsstil*, Liber, Lund.
- Bevelander, P, Carlson, B & Rojas, M (1997a), *I krusbärslandets storstäder*, SNS Förlag, Stockholm.
- Bevelander, P, Carlson, B & Rojas, M (1997b), "Så skapas en etnisk underklass", *Dagens Nyheter* 97-04-20.
- Bevelander, P & Scott, K (1996), *Employment and Income Performance of Immigrants In Sweden 1970–1990*, Yearbook of Population Research in Finland, vol XXXIII.
- Björklund, U (1980), *Från ofärd till välfärd. En kristen minoritetsgrupps migration från Mellersta östern till Sverige*, Expertgruppen för invandrarforskning, Rapport nr 14, Stockholm.
- Broady, D (1991), *Sociologi och epistemologi. Om Pierre Bourdieus författarskap och den historiska epistemologin*, HLS Förlag, Stockholm.
- Broomé, P, Bäcklund, A-K, Lundh, C & Ohlsson, R (1996), *Varför sitter "brassen" på bänken? eller Varför har invandrarna så svårt att få jobb?*, SNS Förlag, Stockholm.
- Brune, Y (1993), *Invandrare i svenskt arbetsliv*, Tranås.
- Burns, N (1989), *Guds tjänare vid Tomtberget*, Rapport, Botkyrka kommun.
- de Carli, E F (1993), *Kollega og venn, eller fremmed? Pakistansk betjening i norsk kontekst: En avdelning ved A/S Oslo Sporveier*, Institutt og museum for antropologi, Oslo.
- Castles, S & Collins, J (1989), *Restructuring Migrant Labour Markets and Small Business*, Center for Multicultural Studies, University of Wollongong, Australien.
- Ehn, B, Klein, B, Ronström, O & Sjögren, A (1990), *The Organization of Diversity in Sweden*, Invandrarminnesarkivet serie A:2, Botkyrka.
- Eriksson, B & Wolrath, B (1997), "Invandrare räddar svensk välfärd", *Dagens Nyheter* 97-09-29.
- Esping-Andersen, G (1993), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Polity Press, Cambridge.
- Hallberg, C & Höglund, S (1997), *Diskriminering av anställda av olika nationellt ursprung*. Delrapport nr 1 från projekt SFR 1994-0199, Stockholm och Umeå.

- Hossen-Kaladjahi, H (1993), *Iranians and the Swedish Labour Market*, Sveriges invandrarinstitut och Museum i Botkyrka, R 3:93.
- Hult, M & Lindblom, G (1989), *Invandraren som entreprenör*, Högskolan i Kalmar, Institutionen för samhällsvetenskap, Rapport C 1989:2, Kalmar.
- Ingemarsson, G (1996), *Löneställning mellan tidigare arbetslösa och nyanställda som tidigare hade jobb*, Opublicerad rapport, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.
- Janik, A (1991), *Cordelias tystnad*, Carlssons förlag, Stockholm.
- Jervas, G (red) (1995), *Migrationsexplosionen*, SNS Förlag, Stockholm.
- Katz, J H & Miller, F A (1995), *Skills for Working in Culturally Diverse Organisations*, The Kaleel Jamison Consulting Group, Philadelphia.
- Kvitastein, O A, Johansen, S T & Supphellen, M (1996), *Rekruttering av innvandrere med høyre utdanning*, SNF-rapport 71/96, Oslo.
- Landsorganisationen LO (1991), *Det utvecklande arbetet*, Kongressrapport 1991.
- Layard, R, Blanchard, O, Dornbusch, R & Krugman, P (1994), *Invandringen från Öst*, SNS Förlag, Stockholm.
- Lundh, C (1991), *Åldersstruktur och industriell omvandling i Sverige 1945–1985*, Befolkningsekonomiska stiftelsen, Stockholm.
- Lundh, C & Ohlsson, R (1994), *Från arbetskraftsimport till flyktninginvandring*, SNS Förlag, Stockholm.
- Miller, G J (1996), *Hierarkins ekonomi*, SNS Förlag, Stockholm.
- Mångfald lönar sig: om invandrare i arbetslivet* (1996), Ombudsmannen mot etnisk diskriminering, Stockholm.
- Najib, A (1992), *Invandrarföretag i Uppsala. Vilka, Hur och varför?*, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet.
- Paulsson, S & Scierup, C-U (1994), *Arbetets etniska delning*, Carlssons, Stockholm.
- Platell, B (1994), *Omtolkning av kulturell kompetens. Högutbildade invandrare på den svenska arbetsmarknaden*, Seminariedokumentation från Mångkulturellt Centrum, Botkyrka.
- Persson, O (1991), *Att leva som småföretagare. En studie om företagande, livssituation och stress*, Doktorsavhandling, Psykologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- Pripp, O (1994), *Att vara sin egen*, Mångkulturellt Centrum, Botkyrka.
- Rojas, M (1993), *Iransk, latinamerikansk och polsk företagsamhet i Malmöhus län 1989–1992*, Ekonomisk-historiska institutionen, Lunds universitet.
- Schön, L (1994), *Omvandling och obalans – mönster i svensk ekonomisk utveckling*, bil 3 till Långtidsutredningen 1994, Fritzes, Stockholm.
- Simon, H A (1971), *Administrativt beteende*, Prisma, Stockholm.
- Sjögren, A (1993), *Här går gränsen. Om integritet och kulturella mönster i Sverige och medelhavsområdet*, Arena, Stockholm.
- Sjögren, A & Janson, L (red) (1992), *Culture and Management. In the Field of Ethnology and Business Administration*, Mångkulturellt Centrum, Botkyrka.

- Sjögren, A & Janson, L (red) (1994), *Culture and Management in a Changing Europe*, Mångkulturellt Centrum, Botkyrka.
- Skog, E (1995), *Diversity – så satsar amerikanska företag på mångfald*. Utlandsrapport från Sveriges tekniska attachéer, Stockholm.
- Svenska Metallindustriarbetarförbundet (1985), *Det goda livet*, Kongressrapport 1985.
- Sveriges framtida befolkning* (1996), SCB, Stockholm.
- Werbner, P (1989), *Renewing an Industrial Past: Pakistani Entrepreneurship in Manchester*, Research Paper, Berliner Institut für Vergleichende Sozialforschung, Berlin.

Integrationen av personer med invandrarbakgrund är något av en ödesfråga för Sverige. Att invandrarna, och deras barn, fått allt svårare att hävda sig på arbetsmarknaden är tydligt. Förändringar i teknik och arbetets innehåll har ändrat kompetenskraven till nackdel för stora grupper invandrare. Den svenska modellen – som den tillämpas på arbetsmarknaden och i organisationen av arbetet – har ytterligare bidragit till utestängningen. En etnisk försvenskning kan iakttas. I praktiken innebär den en medveten eller omedveten diskriminering: För att uppfattas som kvalitetsgodkänd skall medarbetaren vara "S-märkt".

Denna studie beskriver och analyserar etniska vägval i olika slag av verksamheter. Hur man tänker och agerar illustreras med exempel från Euroc och PLM i Malmö, Volvo och SKF i Göteborg samt Ericsson Telecom, Huddinge sjukhus och Samhall AB i Stockholm. En studie av assyriska och syrianska företag i Södertälje och Botkyrka kompletterar bilden. De mönster som framträder är knappast unika för dessa verksamheter. Det finns mycket att lära av dem.

Boken vänder sig till alla som vill nå en djupare förståelse för utestängningens mekanismer och vad man kan göra åt dem. Alla företag, förvaltningar och organisationer ställs inför etniska vägval. I boken diskuteras olika färdriktningar. En av dessa bygger på uppfattningen att "mångfald lönar sig". Det gäller att ta vara på individen – som anställd, samarbetspartner eller kund – oavsett hans eller hennes ursprung, trosuppfattning eller hudfärg. Det handlar inte om att ta sin del av bördan av invandrararbetslösheten; det handlar om att identifiera och dra nytta av allt som invandrarna har att erbjuda.

Per Broomé är forskare vid Befolkningsekonomiska Stiftelsen i Stockholm.
Ann-Katrin Bäcklund är lektor i kulturgeografi vid Köpenhamns universitet.

ISBN 91-7150-652-7



9 789171 506528