

Rapport nr: 34
September 2017

Att leda mångkulturella grupper inom äldreomsorg i Sundsvall

Ledarskap och integration från ett kommunikativt perspektiv

Solange Barros de Alcantara Hamrin



Författare: Solange Barros de Alcantara Hamrin
Titel: Att leda mångkulturella grupper inom äldreomsorg i Sundsvall
Utgiven av: DEMICOM, Mittuniversitetet, 2017, Sundsvall
Rapportserie: nr 34
ISBN 978-91-88025-88-3
© Författarna och Mittuniversitetet 2017
www.miun.se/demicom

**Att leda mångkulturella grupper inom
äldreomsorgen i Sundsvall**

Ledarskap och integration från ett kommunikativt perspektiv

Solange Barros de Alcantara Hamrin

Innehållsförteckning

Sammanfattning	vii
1 Introduktion	1
1.1 Syfte.....	3
2 Invandras kommunikativa situationer på arbetsplatser	4
2.1 Interkulturell kommunikation och ledarskap.....	5
2.2 Ledarskap: ledares och medarbetares engagemang	7
2.2.1 Identitetsomformning	8
3 Metodredogörelse	10
3.1 Att studera invandrare på arbetsplats	11
3.2 Dataanalys	11
4 Resultatredovisning	12
4.1 Invandrade medarbetare på äldreboenden: vilka är de?	12
4.1.1 Varför de valde att arbeta inom vården.....	13
4.1.2 Att arbeta inom vården i Sundsvall.....	13
4.2 Medarbetarnas syn på ledarskap och kommunikation.....	14
4.3 Ledarskapet som påverkar arbetsmiljön negativt	16
4.4 Att känna sig integrerade	17
4.5 Ledarnas kommunikation.....	19
4.5.1 Ledarnas syn på integration	21
4.5.2 Ledarbeteenden som förhindrar inkludering	23
5 Rekommendationer för en hållbar och demokratisk arbetsmiljö	24
Satsningar på kortsiktiga aktiviteter	24
5.1 Organisationens positiva och negativa beteende	25
6 Rekommendation för vidare forskning	25
7 Litteraturförteckning	27
8 Bilagor	31
Intervju: medarbetare.....	31
Observation: arbetsplatsmöte och omvårdnadsmöte	35
Innehåll Mail till områdescheferna	37
Brev till medarbetarna	38

Sammanfattning

Sundsvalls kommun och Mittuniversitet har ett avtal om samarbete för gemensam utveckling och tillväxt. Samverkansprojekten som genomförs inom avtalsramen fungerar som förstudier och frö för större samarbeten. Vidare förstärker samverkan forskningsprofilen och gynnar Sundsvalls kommun som får möjlighet att vara med och utveckla teknologiska lösningar och arbetsmetoder inom flera områden. Våren 2016 godkände styrgruppen för detta samarbete projektet för förstudien "Att leda mångkulturella grupper inom äldreomsorg i Sundsvall". Inspirationen för detta projekt kommer från det faktum att vård och omsorg har ett stort behov av arbetskraft och kommer att ha ett ännu större behov framöver. För att kunna tillgodose detta är det nödvändigt att kunna ta tillvara på den invandrade arbetskraft som finns i Sverige.

Denna rapport består av en litteraturoversikt som fokuserar på invandrare på arbetsplatser och en studie som består av 16 intervjuer med utlandsfödda medarbetare och 5 med ledare inom äldreboenden i Sundsvall. Studien använder sig dessutom av data från 10 observationer på olika möten på de tre boendena. Förutom en kort översikt om tidigare litteratur om invandrades kommunikativa situation på arbetsplatsen så sammanfattar litteraturavsnittet idéer om svenskt ledarskap, med fokus på samspelet mellan ledare och medarbetare och den sociala och organisatoriska diskurs som råder, där engagemang och delaktighet är en stark nationell diskurs (Tengblad & Andersson, 2014). Metodolen redogör för urvalet, genomförandet och analysen av den empiriska studien. På slutet presenteras specifika åtgärder för dessa arbetsplatser och några rekommendationer om fortsatt forskning.

Tidigare forskning visar att det finns några egenskaper och färdigheter som ledare bör ha, för att leda en arbetsplats med kulturell mångfald. Kultur är en viktig variabel för att förstå integration och ledarskap av invandrare på arbetsplatser. Kontexten brukar sammanfattas genom olika generella nationella drag som definierades bland annat i Nationella kulturteorier (utvecklat av Hofstede:s studier på IBM på 70-talet). Ledarskapsforskarna har ett stort intresse för och kunskap om ledare men mindre kunskap om medarbetare. Tvärkulturella managementlitteraturen upprepar ofta vissa ledares förmågor när mångfald diskuteras: blanda annat empati, interkulturell kunskap och social förmåga och lyhördhet. Studier som förklarar relationen mellan ledarskap, kommunikation och integration är mer sällsynta. Studier som kan ge mer insyn i dessa områden har mestadels fokuserat på språk och inte haft fokus på relationen mellan utlandsfödda medarbetare och ledare eller kollegor inom gruppen. Ingen studie har hittats som kan bidra till djupt förståelse om hur relationer mellan svenskar och individer från andra länder fungerar. Emellertid, det finns studier som hanterar den tvärkulturella frågan. Många av dessa studier är tydliga i att nämna att kommunikation och relationer är viktiga för tvärkulturella relationer på arbetsplatser. För att uppnå hållbarhet är det viktigt att dessa relationer fungerar bra. I Sundsvall där den här pilotstudien genomfördes, har 10 % av de tillsvidareanställda medarbetarna inom vården en utländsk bakgrund. Bland vikarierna är siffrorna betydligt högre. Tjugofem procent av de registrerade timvikarierna är utlandsfödda. Av de fem ledarna som intervjuades i förstudien har en ledare utländskt ursprung. Att förstå dessa relationer och hur de påverkar utlandsfödda medarbetare och arbetsplatsen är grundläggande för en demokratisk och hållbar vård och omsorg, som kan leverera ett bra arbetsresultat oavsett ekonomiska och sociala påfrestningar.

Det huvudsakliga materialet för den här rapporten är intervjuer med utlandsfödda medarbetare och ledare inom äldreomsorgen i Sundsvall. Medarbetarna är tillsvidare- eller långtidsanställda, som har arbetat mellan 2,5 till 25 år inom vården. Intervjuerna har dessutom kompletterats med 10 observationer på två typer av möten, arbetsplatsträffar och omsorgsmöten. Medarbetarna kommer från 13 olika länder. Tre av de intervjuade ledarna leder dessa medarbetare. Ledare och medarbetare förblir anonyma i denna rapport.

Resultatet av studien har sammanfattats i 11 rubriker. Ett bra samarbete bland medarbetarna är fundamentet för ett väl fungerande äldreboende. Att arbeta inom ett äldreboende kräver bra förmåga att interagera med andra medarbetare, vårdtagare och anhöriga. Att medarbetare kan påverka planering av arbetet är redan etablerat hos alla. Medarbetarna upplever sitt arbete som ett viktigt bidrag till samhället. De bidrar till vårdtagarnas välbefinnande.

Resultatet visar att ledaren upplevs som orättvis när kommunikationen inte fungerar bra mellan utlandsfödda och svenska medarbetare. Dysfunktionen i arbetsmiljön gör att medarbetarna upplever utanförskap och diskriminering från svenskarnas sida. De kräver en ledare som är lyhörd och närvarande för att lösa problem. Vidare måste ledaren utvärdera medarbetarna utifrån sina egna observationer, och visa uppskattning genom att belöna på ett rättvist sätt.

Oavsett ursprungsländer har den svenska ledarskapsdiskursen om engagemang ett inflytande på medarbetarna. De är medvetna om sina rättigheter att kunna vara med i diskussion om frågor som kan ha inflytande på arbetsplatsen. När arbetsplatsen fungerar är medarbetarna nöjda med ledaren och de kommunicerar att de har tid för att umgås, vila och stressa av. Medarbetarna har då även större förståelse för olika arbetsituationer såsom arbetsbelastning eller ett pressat schema (med mindre tid för återhämtning). De upplever att ledaren är på deras sida, inte förvaltningens. Dessa medarbetare är nöjda med sitt arbete, men har planer för framtiden som kan vara inom eller utanför vården.

Alla medarbetare i studien känner sig integrerade på jobbet och i svenska samhället, trots att majoriteten inte har ett socialt nätverk som inkluderar svenskar. Under mötena såg vi att de invandrade medarbetarna deltar mindre i samtalen än de svenska. Utlandsfödda medarbetare säger att de inte vill prata och utsätta sig så mycket för diskussionen när de börjar arbeta inom vården, men senare känner de sig bekvämare och kan prata mera. Utifrån observationen känner medarbetarna sig mest bekväma med att bidra på mötet när ämnet är vårdtagarnas hälsa.

Utifrån medarbetarnas och ledarnas upplevelser och data från observationer, har ledarna olika kommunikationsstilar och deras beteenden har påverkan på medarbetarnas välmående. En ledare kan vara empatisk och stöttande, en brobyggare som underlättar relationen mellan medarbetare och organisationen, eller en skillnadsstärkare som använder syner på kulturella skillnader för att förklara medarbetarnas beteenden. Ledarnas syn på integration är påverkad av diskussion om språkkunskap, men de är medvetna om att vården behöver invandrad arbetskraft och de ser möjligheter för medarbetarnas språkutveckling och bidrag till gruppen. Ledarna har inte medvetna strategier för integration, men några av dem har hittat ett sätt att underlätta genom några aktiviteter när de kommunicerar med gruppen. Utifrån resultatet av den empiriska studien presenterad i den här rapporten, är en av rekommendationerna en större satsning på att skapa tid och utrymme för social interaktion, där medarbetare har tid, pratar om

rutiner och att lära känna varandra. Att ha tid att träffas i ett utrymme där man kan umgås, underlättar inkludering av medarbetare och bidrar till välmående. Den arbetsplats där utlandsfödda medarbetare verkar må bäst och uttrycker det i deras intervjuer är den plats där de är delaktiga på mötena, och där de indikerar att de har tid och plats för att äta tillsammans och vila. För att leda mångfald med äldreomsorgen som organisationskontext behövs en empatisk och stöttande och brobyggande ledare.

1 Introduktion

Sundsvalls kommun och Mittuniversitet har ett avtal om samarbete för gemensam utveckling och tillväxt. Samverkansprojekten som genomförs inom avtalsramen fungerar som förstudier och frön större samarbeten. Vidare förstärker samverkan forskningsprofilen och gynnar Sundsvalls kommun som får möjlighet att vara med och utveckla teknologiska lösningar och arbetsmetoder inom flera områden. Våren 2016 godkände styrgruppen det här aktuella projektet, "Att leda mångkulturella grupper inom äldreomsorg i Sundsvall", för en förstudie. Inspirationen till projektet kommer från det faktum att vård och omsorg är ett av de yrkesområden som kommer att ha ett stort behov av arbetskraft och kommer att ha ett ännu större behov framöver. För att kunna tillgodose detta är det nödvändigt att kunna ta tillvara på den invandrade arbetskraft som finns i Sverige.

Socialförvaltningen är den största förvaltningen i Sundsvall. I dag består organisationen av cirka 120 chefer och 2800 medarbetare. Organisationen är uppdelad i Individ- och familjeomsorg, Vård och omsorg, Hälso- och sjukvård samt Stöd och omsorg. Socialförvaltningen har tre chefsnivåer och verksamheterna är ofta geografiskt spridda. Antalet medarbetare under varje chef varierar från 5 till runt 70.

Åtta procent av Sundsvalls befolkning är anställda på Sundsvalls kommun (SKL). Bland all befintlig vårdpersonal i kommunen är 10 % kommunalanställda. 2014 fanns det, enligt SKL, 2 661 månadsanställda inom enheterna för vård och omsorg, äldreomsorg och för funktionshindrade, 266 av dem var utlandsfödda. Jämfört med andra förvaltningar är Socialförvaltningen den som har störst andel utrikesfödda medarbetare och den med det högsta sjukskrivningsantalet. Inom hela Socialtjänsten var sjukfrånvaron 11 % under en 12 månadsperiod (15/09/01-16/08/31). Det handlar om total 723 655 sjuktimmar av 6 560 349 ordinarie arbetstimmar. Inom äldreboendeenheten var den totala sjukfrånvaron 265 729 av 1 852 080 timmar (14,3%) (information från Sundsvalls kommuns personalavdelning). Hela förvaltningen hade 11 % men inom äldreboendena var sjukfrånvaron 30% högre (14,3%) än förvaltningssnittet.

Majoriteten av de utlandsfödda inom Sundsvalls vård och omsorgen är visstidsanställda. Enbart 10 % har en tillsvidareanställning. Förutom de månadsanställda, är 25 % timvikarier registrerade på Resurs- och planeringsenheten (RoP). De korttidsrekryterar timvikarier till Socialtjänstens verksamheter där äldreboenden ingår. Av 794 registrerade personer, har 202 invandrabakgrund.

Antalet utlandsfödda som utbildar sig inom vård och omsorg har mer än fördubblats de senaste åren och det visar vikten av att förstå hur arbetsförutsättningarna för alla medarbetare fungerar och hur relationen mellan utlandsfödda och ledare samt kollegor fungerar, och vad det innebär för alla på arbetsplatsen. Informationen kan bidra till reflektioner om socialt hållbar och demokratisk arbetsmiljö som förutsättning för en mer hälsosam arbetsmiljö. Kunskapen om relationer på arbetsplatser är en faktor som kan ha inflytande på ökad produktivitet och trivsel på jobbet (Bäckström, Ingelsson & Johansson, 2016). Dessutom kan det bidra till att underlätta framtida rekrytering av invandrad arbetskraft.

Effektiv integration kan åstadkommas när organisatoriska ledare och medarbetare kan lösa kulturella skillnader. Invandrare integreras även genom informella interaktioner, när

fördomar och diskriminering inte är ett problem, och när det finns en känsla av organisatorisk tillhörighet och lojalitet (Cox, 1991). Trots ett antal internationella studier inom områdena tvärkulturell- och "mångfaldsledning" (diversity management), är flera av dessa studier kvantitativa och stödjer sig i en teori som förklarar kultur genom att begränsa sig till nationella drag. Svenska forskare har sällan prioriterat kvalitativa studier om kommunikation mellan ledare och anställda eller gruppkommunikation på arbetsplatser med kulturell mångfald. I själva verket finns det få forskningsprojekt som bedrivs i de skandinaviska länderna som fått genomslag med internationella publikationer. Det finns relativt få publikationer som överväger interkulturell kommunikation på arbetsplatsen (Gunnarsson, 2005). Andra ämnen, såsom assimilering och anpassning av invandrare på arbetsplatser är under-teoretiserade (Jian, 2012), både internationellt och i Sverige.

Denna rapport består av en litteraturoversikt som fokuserar på invandrare på arbetsplatser och en studie som består av 16 intervjuer med utlandsfödda medarbetare och 5 med ledare inom äldreboenden i Sundsvall. I rapporten används dessutom data från 10 observationer på olika möten på 3 boenden. Förutom en kort översikt om tidigare litteratur om invandras kommunikativa situation på arbetsplatsen, så sammanfattar litteraturavsnittet idéer om svenskt ledarskap, med fokus på samspelet mellan ledare och medarbetare och på socialt och organisatoriskt engagemang och delaktighet som en stark nationell diskurs (Tengblad & Andersson, 2014). Metoddelen redogör för urvalet, genomförandet och analysen av den empiriska studien. På slutet presenteras specifika åtgärder för dessa arbetsplatser och några rekommendationer om fortsatt forskning.

I denna studie har jag använt termerna "kulturell mångfald", eller helt enkelt "mångfald", eftersom studien fokuserar på deltagare från andra länder än Sverige. Mångfald är ett begrepp som kan definieras brett eller kort beroende på sociala och politiska prioriteringar (Lumby, 2006). Begreppet kan innefatta framställningar från en mängd olika kategorier: "Åldersrelaterad, kulturell, etnisk, ras, nationell, språklig, religiös, fysiska och mentala styrkor eller svagheter, kön och sexuella identifikationer eller positionering" (Knights & Omanovic, 2015, s. 84). Konceptet är dock relaterat till etnicitet och kategorisering av individer beroende på ursprungsland. Studier om genus är vanligare än andra kategorier (de los Reyes, 2000). Även om jag är medveten om andra sociala och intersektionella kategorier ska de inte diskuteras här. I den här rapporten kommer "invandrare" eller "utlandsfödda" motsvara någon som föddes utanför de svenska nationella gränserna och senare invandrat och bosatt sig i Sverige. På samma sätt definieras "svensk" här som någon som, oavsett föräldrarnas bakgrund, är född och uppvuxen i Sverige.

1.1 Syfte

Det främsta syftet med denna förstudie är att undersöka kommunikationen mellan ledare och anställda med annan bakgrund än svensk på äldreboenden i Sundsvall. Vidare ska förstudien ge insyn i hur dessa medarbetare integreras på arbetsplatsen. Förstudien relateras till Mittuniversitetets initiativ om att samla och bidra till samhället med kunskap om inkludering och integration inför den europeiska utmaningen med flyktingsituationen¹ och med att skapa arbetsförutsättningar som kan leda till hållbar organisering. Det sistnämnda är i linje med behovet inom Socialtjänstens organisation i Sundsvalls kommun. Rapporten hoppas att förse ledarna med kunskap för att leda sina medarbetargrupper på ett mer effektivt sätt och med fokus på välmående. Kunskapen och medvetenheten om hur kommunikationens dynamik fungerar i en sådan miljö kan möjliggöra integration av utlandsfödda medarbetare, med stor fokus på trivsel, effektivitet, demokrati och hälsa på arbetsplats.

Den här rapporten presenterar:

- En litteraturöversikt inom forskningsområden interkulturell kommunikation och ledarskap på arbetsplatsen;
- En studie som beskriver den kommunikativa integrationen av utländskfödda medarbetare och deras relation till ledare och andra medlemmar inom arbetsgrupper i olika enheter på äldreboende i Sundsvall. Studien fokuserar på hur relationen är och associerar till integration på arbetsplatsen och hur den påverkar arbetsmiljön;
- Rekommendationer för ett ledarskap som främjar demokratisk och hållbar arbetsmiljö i mångkulturella grupper;
- Rekommendationer för fortsatt forskning.

¹ Se mer information om Mittuniversitet för inkludering på <http://www.miun.se/naringslivsamhalle/integration>.

2 Invandrares kommunikativa situationer på arbetsplatser

Den internationella litteraturen presenterar ganska ofta studier som fokuserar på ledarskap inom det tvärkulturella mångfaldiga studieområdet. Dessa studier med få undantag handlar om ledare eller ledarskapet och mångkulturella grupper inom multinationella organisationer. Specifika tidskrifter som publicerar om interkulturell, kommunikation och management samt database som Web of Science, Primo och Google Scholar har används för sökningen av studier. I denna korta översikt togs hänsyn till studier genomfördes under de sista 10 åren och få andra klassiska studier om multikulturella organisationer. Det har sökts ord som: integration, segregation, inkludering, inklusion, invandrare på arbetsplats (och andra variationer), mångkulturell arbetsgrupp, mångkulturell organisation, leda mångfald och andra varianter som associeras med ledarskap, mångkultur och arbetsplats. Sökningen genomfördes på engelska och svenska.

Forskning har visat att faktorer såsom kontext, komplexitet av uppgiften och geografisk spridning av deltagarna (Stahl, Maznevski, Voigt och Jonsen, 2010), samt rutiner och stöd för att lära sig dessa rutiner anses vara några faktorer som påverkar dessa gruppers dynamik och deltagarnas prestationer. Arbetsmiljöer med kulturell mångfald är kända för sin tendens till kreativitet, innovation och konflikter jämfört med homogena arbetsmiljöer (Stahl et al., 2010; Ting-Toomey, 2009). Missnöje på en sådan arbetsplats kan ställa till med meningsskiljaktigheter och konflikter som leder till lägre prestationer (Aigner, 2014). Forskning konstaterar också att kommunikativa insatser bidrar till mer konvergens (e.g.: när individerna närma sitt beteende till sina kommunikationspartner) som underlättar att laget strävar mot samma mål (Stahl et al., 2010). Dessutom är ledarnas kommunikativa förmåga en viktig faktor som bidrar till en produktiv (Magala, 2005; Muir, 1996; Sadri & Tran, 2001) och trivsamt arbetsmiljö (Johansson, Miller och Hamrin, 2014). Trots att konvergensen är beroende av kommunikationsprocesser, presenterar studierna inte kommunikation som fundamentalt eller som ett område av centralt intresse i en organisationskontext med kulturell mångfald.

De existerande studierna bidrar med ganska allmänna insikter om relationen mellan ledare och medarbetare med utländska kulturella ursprung. . Studierna ger inte tillräckligt med information för att vi ska få en djupare förståelse. I den internationella och även den svenska forskningen om ledarskap, finns mycket mer information om ledare än medarbetare eller kontexten de kommunicerar. Svenska ledare är villiga att kommunicera öppet och använda återkoppling och dialog i kommunikation med sina anställda; ledarnas kommunikativa beteenden har positiva konsekvenser för arbetsmiljön och anställdas välbefinnande (Hamrin, 2016, Simonsson, 2002). Vissa organisatoriska förhållanden kan påverka karaktären och frekvensen av kommunikation (se Simonsson, 2002, Hamrin, 2016; Johansson, 2003) men att ledarna är öppna för dialog, närvaro och återkoppling är också återkommande i studierna. Dessa studier tog inte hänsyn till vilka nationaliteter medarbetarna hade eller om det handlade om kulturellt mångfaldiga grupper. Studier med samma objekt i fokus som den här studien, som involverar interkulturell och tvärkulturell kommunikation, hittas i litteraturen i flera discipliner (bland annat företagsekonomi, industriell ekonomi, hälsa – omvårdnad och socialt arbete). De utgår bland annat från ett

kommunikationsperspektiv (se Dreachslin, Weech-Maldonado, och Dansky, 2004, Hearnden, 2008, Xiao, Willis & Jeffers, 2011; Clayton, Isaacs & Ellender, 2016). I Sverige studerade Lindström (2008) kommunikationen mellan läkare med utländsk bakgrund och svenska patienter och personal. Författaren ger en överblick på relationen mellan utländska läkare som invandrat till Sverige och deras svenska patienter. Studien beskriver också vanliga kommunikationsproblem mellan dessa läkare och svensk personal, samtidigt som den betonar de positiva aspekterna av kommunikation och hur deltagarna har löst problemen. Studien fokuserar på interkulturell kommunikation från både externa och interna kommunikationsperspektiv. Vidare finns några andra studier som koncentrerar sig på utländska medarbetare på svenska arbetsplatser. De betonar att samspel mellan personer med svenskt respektive utländskt ursprung, på svenska språket, är viktigare inom vissa yrken eller affärsområden än andra (Nelson, 2010). Svenska språkkunskaper var mest nödvändiga för medarbetare som arbetar i fabriker; anställda med mer specialiserade positioner (tjänstemän) kunde hantera daglig kommunikation på engelska i stora organisationer (där engelska var organisationens officiella språk). Hälsningar, skämt, komplimanger, berättelser, och svordomar används som språkliga resurser i ett försök att skapa goda relationer på arbetsplatser (Nelson, 2010). Alltså används dessa som en strategi i det sociala samspelet. Deltagarna visade att de var kulturellt och språkligt medvetna på en metanivå, vilket underlättar daglig kommunikation och integration. Andersson (2009) konstaterar att språket inte är ett hinder för invandrarnas kommunikation och deltagande på arbetsplatsen. Till exempel använder kollektivanställda med annan bakgrund än svensk språkliga resurser, och särskilt humor, som en strategi för att utveckla kollegialitet på arbetsplatser som sjukhus. I de flesta fall har integration på arbetsplatser framgångsrikt uppnåtts och samtal med svenskar har varit framgångsrika och ägt rum på lika villkor. Anderssons (2009) och Nelsons (2010) studier är överens om att andraspråksanvändare har sina interaktionsstrategier som kan användas när språkkunskaperna har brister. Nelson nämner också att anställda med utländsk bakgrund gjorde arbetsmiljön mer avslappnad vid spänningar i vissa situationer. Nelsons (2010) och Anderssons (2009) studier skrevs inom språkvetenskapliga ämnen. Till en viss utsträckning ger deras arbeten insikter om intern kommunikation och de anser att integration och socialisering av invandrade anställda i allmänhet är framgångsrik. Dessa studier bevisar också, om även i mindre utsträckning, att resultatet av interaktioner påverkar arbetsmiljön (Andersson, 2009; Nelson, 2010). Nelson påpekade att det kan medföra ekonomiska fördelar för arbetsgivaren att ha mångkulturell och flerspråkig personal. Författaren betonade också behovet av att utveckla undervisningen i svenska för att förbereda utlandsfödda för de kommunikativa utmaningar de kommer att möta på arbetsplatsen (Nelson, 2010, 2014). Det är även relevant för att förstå vissa aspekter av den kommunikativa dynamiken bland anställda från andra kulturella bakgrunder, och bland sina kollegor och deras ledare. Resultaten bidrar till att få insikter i relationer och hur de bildas på arbetsplatserna. Att reflektera över dessa interaktioner är ett sätt att fördjupa sig i ens egen eller andras processer av identitetsskapande, som skapas på och formas inom svenska arbetsplatser och påverkar invandrad och svensk arbetskraft.

2.1 Interkulturell kommunikation och ledarskap

Teorier och olika perspektiv, som måste ta hänsyn till kultur som en variabel för att förstå olika fenomen, brukar förenkla och klassificera individer utifrån ursprungsländer.

Nationell kulturteori (Hofstede, 2004) och dess kulturella dimensioner förklarar preferenser och beteenden hos individer i olika samhällen runt om i världen (se Chhokar, Brodbeck & House, 2008, Dickson, Castano, Magomaeva, och den Hartog, 2012). Det är en av de mest kända teorierna, om inte den mest kända, inom tvärkulturella studier (cross-cultural studies) och ledningsstudier (management) i olika discipliner. Nationsperspektiv förklarar kulturen som bestående av värderingar, symboler och hjältar och ritualer. Värderingarna skaffar man tidig i livet. De är djupt rotade i individerna medan ritualerna är mer ytliga, som i hur vi använder språk och hur vi interagerar vardagligt. Alltså, värderingar är svårare att ändra än ritualer. En tolkning av teorin är att ny praxis kan läras varje dag, men värderingar lär vi oss mycket långsammare genom livet. Vad vi tycker om hur saker borde vara, vilka vi tror är våra förebilder och hur vi pratar och interagerar har stor inflytande på hur vi tolkar det som kommuniceras till oss.

Nationell kulturteori har använts och används för att guida ledare, genom att förklara och förutse medarbetares önskemål. Det sker genom att kategorisera individerna utifrån land eller regioner i individualist - kollektivist, högt/lågt konfliktundvikande, hög/låg maktdistans, och från ett manligt/kvinnligt samhällsperspektiv. Trots värdet av den här teorin och studierna som har sitt ursprung i den, är diskussionen om kultur mycket mer problematisk nuförtiden med hänsyn till en mycket mer globaliserad värld och ökad kamp för uttrycksfriheten. I detta har Sverige en fördel, i synnerhet genom en stark diskurs om engagemang inom intresseorganisationer och i samhället.

Tvärkulturella ledningsstudier har intresse av möjligheten för ledare att hantera kulturella faktorer som främjar effektivitet och därmed produktivitet. Interkulturella kommunikationsstudier, å andra sidan, fokuserar mer på hur dessa möten sker och vad som gör dem effektiva (Gudykunst & Nishida, 2001; Ting-Toomey, 2009; Ting-Toomey & Oetzel, 2001). Bägge forskningsinriktningarna betonar att det är viktigt att etnocentriska antaganden och stereotyper inte är ett problem på arbetsplatser, eftersom de hindrar att förbättra relationer med människor som inte betar sig eller tänker som vi gör (Augustsson, 2011; Cox 1991). Främjande av ett öppet klimat, där alla kan delta och känna sig engagerade, tillåter ledare att uppleva fördelarna av mångfald (Hearnden, 2008, Nam, Lyons, Hwang, & Kim, 2009; Nichols, Horner & Fyfe, 2014; Parker, 2005), såsom förbättrad moral, kreativitet, och ett bättre samarbetsklimat för problemlösning (Ting-Toomey & Oetzel, 2001). Vanliga råd från forskare är dock att ledarna bör förbättra sina kommunikationsförmågor, interkulturella kompetenser, ta avstånd från nationalistisk diskurs (ha mer relativistisk syn på kultur).

Chang och Tharenou (2004) studerade en mångkulturell arbetsgrupp i en australiensk organisation och de betonar att medarbetarna värderar ledarens förmåga att lyssna aktivt på dem högt; ledaren måste vara tillgänglig och ha en "open-door" policy; använda enkelt och rakt språk; uppmärksamma icke-verbala nyanser och kunna prata andra utländska språk. Enligt andra studier inom två finska organisationer måste ledare ha kunskap om medarbetarnas kultur och ledningsprinciper i andra kulturer (Lindertz, 1995). Ledarna lyfter också fram att empatisk förmåga och förståelighet är viktiga under interkulturell kommunikation. Ledarna måste visa att de bryr sig om medarbetarna och måste kunna småprata ("small talk", kommunicera informellt). Dessa studier fokuserar på ledaren. En annan studie som fokuserar på medarbetare, och som studerar inflytandet av interkulturell kommunikation och tvärkulturell anpassning bland utlandsfödda medarbetare i Sydkorea, kommer bland annat fram till att medarbetare med en kommunikation och konfliktstil som

liknar den sydkoreanska var nöjdare på arbetet, vilket innebar mindre risk för personalomsättning på arbetsplatsen. Medarbetares kunskap i koreanska språket hade en positiv effekt på interaktion och arbetsanpassning, men ganska liten effekt på deras nöjdhet och intention av att stanna eller byta jobb (Froese, Peltokorpi och Ko, 2012). Kunskap på "värdlandets" språk är inte en pålitlig variabel i det som gäller nöjdhet men bidrar till interaktion. Språket är inte heller den enda anledningen till konflikter på arbetsplatser. Individerna som pratar samma språk har också problem, även kring att förstå och tolka (skapa mening) (Fine, 1996). Forskning bekräftar emellertid att medan en heterogen grupp ger möjlighet till bra prestationer på långsikt, är den inte bra för gruppens sammanhållning på kort sikt. Homogena lag interagerar bättre eftersom medlemmarna ger fler synpunkter, är mer villiga att vara överens och visa en nivå av spänning under genomförande av arbetsuppgifter, jämfört med heterogena lag (Nam et al., 2009).

2.2 Ledarskap: ledares och medarbetares engagemang

Ledarskapet påverkar medarbetarnas nöjdhet och vilja att stanna på en arbetsplats. Detta inte är annorlunda bland grupper med mångfald. Inklusionsmönster som ledare skapar genom sina relationer kan vara avgörande för en lägre personalomsättning (Nishii, Mayer, David & Kozlowski, 2009). Forskning visar också på den centrala betydelsen av rättvisa på arbetsplatsen för uppfyllda förväntningar och personliga resultat (Cross & Tuner). Invandrade medarbetare har förväntningar på en ledare att vara rättvis.

När individerna kommer till en arbetsplats blir de integrerade i sociala processer, genom att deras aktiviteter leder till interaktioner med andra aktörer på jobbet. Vissa aspekter av dessa aktiviteter möjliggör eller underlättar sociala relationer, som till exempel privata samtal, utbyte av perspektiv, och känslan av att dela samma mening (Augustsson, 2011). Dessa aspekter ger goda arbetsförhållanden och kan främja att de anställda arbetar mot samma organisatoriska mål. Enligt Augustsson är detta scenario av låg komplexitet lättare för att lösa konflikter, eftersom goda sociala relationer präglar arbetsmiljön. Kommunikation är då grunden för en bra fungerande mångkulturell arbetsplats.

Tvårkulturella ledningsstudier visar på att det finns större förväntningar på att anställda kommer att engagera sig i ledande praxis i de nordiska länderna, och särskilt i Sverige (Schramm-Nielsen, Lawrence, och Sivesind, 2004) än för organisatoriska medlemmar i flera andra länder (Chhokar et al., 2008). Dessutom har ledarstilar i Sverige präglats av jämlikhet, samförstånd och samarbete mellan ledare och medarbetare (Grenness, 2011). Svenska ledare visar en preferens för att arbeta i lag, via coaching, deltagande (Holmberg & Åkerblom 2007), och konsensusdrivet beslutsfattande (Isaksson, 2008). Om ledarskap är en konstruktion som produceras i och genom ledarskapsaktörers dagliga situationer, kan ledarskap ta olika former och betydelser beroende på de individer och strukturer som deltar i produktionen (Fairhurst, 2007).

Ledarnas förmåga att engagera medarbetarna i arbetsrelaterade frågor är en nödvändig färdighet för engagemang inom gruppen. Enligt forskning är ett sätt att göra detta att ledaren delar makt med medarbetarna. Medan ledarskapsforskare arbetar med en del begrepp som bland annat "participative", "empowering" eller "transformational" ledarskap (Sharman & Kirkman, 2015), ser svenska forskare behov av att definiera vad ledarskap är från ett kommunikativt perspektiv. Det skulle på det sättet överensstämma med resultat inom ledarskaps-, tvårkulturella - och organisationsstudier, som påstår att

kommunikation inte bara är relevant för organisering utan essentiell. Begreppet kommunikativt ledarskap har sitt ursprung inom offentliga och privata organisationer, för att mäta ledarnas kommunikation med medarbetarnas uppfattning om densamma. Konceptet tar hänsyn till ledarnas kommunikativa förmågor och kompetenser att engagera medarbetare genom kommunikation, när de initierar struktur (förtydligar mål och förväntningar, planering och fördelning av uppgifter, och skapar mening); interagerar (coachar och utbildar, ger feedback på resultat, löser problem, och uppmuntrar egenvård); hantera relationsdynamik (skapar utrymme för öppenhet, är stödjande och löser problem); och representerar (representerar laget, enheten eller organisationen, övervakar aktivt, nätverkar och tillhandahåller resurser).

Kommunikativt ledarskap betonar också att en kommunikativ ledare är närvarande och öppen och engagerar andra genom dialog och återkoppling (Johansson et al., 2014). Dessutom fokuserar begreppet kommunikativt ledarskap på att ständigt förbättra ledarnas kommunikativa förmåga för att öka sin egen framgång och medarbetarnas dagliga interaktioner i hela organisationen, vilket skapar en delaktig miljö. Resultatet av dessa kommunikativa beteenden är ett effektivt ledarskap som sedan främjar tydliga roller, engagemang i organisationen, större engagemang i uppgifter, och förbättrar individ- och lag-/grupprestanda för anställda (Johansson et al, 2014; Hamrin, Johansson, & Jahn, 2016).

2.2.1 Identitetsomformning

Arbetsplatsen anses vara en social miljö för medarbetarnas omskapande av identitet (Schnurr & Zayts, 2012). För flera utlandsfödda som bosatt sig i Sverige är arbetsplatsen en möjlighet att hitta nya bekantskaper och integrera. I en studie med 43 invandrare bosatta främst i Trondheim konstateras att det är på arbetsplatsen som deras identitet kan bli bekräftad eller även misskrediterad, vilket kan resultera i en omformning av identitet (Valenta, 2009). Interaktionerna på arbetsplatsen kan bidra till att forma ens identitet, medan oförståelsen för kulturer och människors olikheter gör att utlandsfödda medarbetare kan känna sig som främlingar. Identitet handlar om värderingar. Uppfattningen att omvärldens värderingar är lika, bättre, eller bidrar positivt till ens liv, kan göra att individen omformar sin identitet och integrerar sig snabbare. Integration på arbetsplatser kan påverkas av flera faktorer: betydelsen invandrare lägger på kontaktstrukturer, nivå på upplevd missplacering, och yrkesstatus och position på arbetsplatsen (Valenta, 2009).

Individer som kommer in i en grupp där det finns en härskande kultur, i det här fallet handlar det om en (mer etnisk) homogen kultur, kan aktivt och kreativt skapa identiteter och omforma sina diskurser som symboliska resurser för att klara av olika sammanhang (Ailon-Souday & Kunda, 2003; Hall, 2011), vinna makt, och för att få kontroll över de nackdelar (Hall, 2011) som finns, genom språkliga och/eller andra begränsningar (Andersson, 2009; Lindström, 2008; Nelson, 2010). Samspelet mellan individernas diskurser och den befintliga organisationens eller samhällets diskurser är maktfullt nog för att förändra kulturen, forma sammanhang och skapa eller ändra existerande diskurser på olika nivåer (individ, organisation, samhälle) (Hardy & Phillipps, 2004; Hamrin, 2016). I Sverige, finns en makro-diskurs om engagemang, delaktighet och medverkan från de anställda, som är etablerad och verkställs genom avtal med fackförningarna. Detta återspeglas på arbetsplatserna. Diskursen konstruerades nationellt och internationellt i

förhållande till landets välfärd, byggd över 44 år av socialdemokratiska regeringar och av fackföreningar som organiserar kollektivanställda som dominerat arbetarrörelsen efter andra världskriget (Tengblad & Andersson, 2014). Denna period har medfört en vision om deltagande och engagemang i sociala frågor och arbetsituationer.

För att tillgodose behoven för en arbetsplats som göra mångfald till en fördel, och inte vill vara en plats för diskriminering och där utlandsfödda medarbetare känner sig diskriminerade för sitt ursprung, är det nödvändigt att studera interna och externa faktorer som påverkar kommunikationen mellan utlandsfödda och svenskar på en arbetsplats. Svenska makro-diskursen om engagemang och delaktighet är en av dessa faktorer. Enligt Nichols, Horner & Fyfe (2014), finns det andra lager att ta hänsyn till: internaliserade värderingar, modererade effekter av utbildning, erfarenheter och sociala omständigheter. Förutom det finns andra externa faktorer som arbetsplatskultur och allmänna politisk-ekonomiska situationer.

Några intressanta punkter från litteraturen:

- Det finns ganska få kvalitativa forskningsstudier som tar hänsyn till interkulturella möten mellan ledare och medarbetare;
- De studier som finns om medarbetare på arbetsplatser inom svensk forskning fokuserar starkt på språk;
- Empatisk förmåga och interkulturell kunskap om medarbetarnas kultur är viktig för den som leder en mångkulturell grupp;
- Lyhördhet och villighet att chatta (informellt) med medarbetare är viktig när man leder en mångkulturell grupp;
- Effektiv kommunikation och interkulturell kunskap är kompetenser som är viktiga för att leda grupper med mångfald;
- Organisatoriska förutsättningar är viktigt för effektiv kommunikation;
- Det finns bra forskning om grupper med mångfald, men integration är inte i fokus där;
- Ledare påverkar medarbetarnas nöjdhet och gruppens omsättning;
- Svenska ledare ger bättre förutsättningar för en bra arbetsplats;
- Interaktion mellan invandrare och svenskar är viktiga för omformning av identitet och integration;
- Medarbetare har bra förutsättning för att påverka på en svensk arbetsplats;
- Stark makrodiskurs om medarbetarnas engagemang finns inom allmän forskning som handlar om svenska arbetsplatser.

3 Metodredogörelse

I det följande avsnittet beskrivs de metodmässiga vägval som gjorts inom ramen för studien, gällande materialinsamling och analys av intervjuer och observationer.

Förstudien består av 16 intervjuer med utlandsfödda undersköterskor och vårdbiträden (13 identifierade sig som kvinnor och 3 som män) och 5 områdeschefer inom äldreboendeområden i Sundsvall. Därtill observationer på arbetsplatsträffar som tre av dessa ledare och alla medarbetare deltagit i. Totalt har 10 möten observerats, varav åtta var arbetsplatsträffar och två omvårdnadsmöten med vårdtagarnas hälsostatus i fokus. De var ledda av en sjuksköterska. Inom Socialtjänsten arbetar cirka 3000 personer, cirka 10 % av de tillsvidareanställda består av utlandsfödda.

Respondenterna i studien har rekryterats enligt följande: kommunikativerna på Socialtjänsten i Sundsvall har mailat alla ledare inom äldreboendeområdena och frågat hur många utlandsfödda tillsvidareanställda medarbetare och långtidsanställda som finns på deras enheter. Nio ledare av ungefär 30 enheter har svarat. Av dessa valde forskaren tre enheter för att observera möten och 5 ledare som skulle kontaktas. Enheter med flera utlandsfödda blev valda. Forskaren skickade ett mail med en presentation av sig själv och syftet med förstudien. Forskaren fick först ett möte med ledare från tre enheter, för att diskutera detaljer kring förstudien. Medarbetarna fick ett meddelande från forskaren via ledarnas mail. Innehållet var också en presentation och förklaring av projektet. Endast på en enhet har medarbetare och forskaren ordnat intervjuer utan hjälp av ledaren. De 16 medarbetarna kommer ursprungligen från 13 olika länder. En av de fem ledarna var utlandsfödd. Respondenterna är anställda av de tre besökta ledarna och observationerna har genomförts på dessa ledares och medarbetares enheter.

Individuella intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2009) utgör de viktigaste uppgifterna i studien. Det har använts en semi-strukturerad intervjumall med alla respondenter. Forskaren har genomfört 13 intervjuer med medarbetare som respondenter, 4 med chefer och 1 vård och omsorgsutbildare från vuxenutbildningen i kommunen. En assistent har intervjuat 1 chef och 3 medarbetare. Dessutom har bakgrunds information hämtats från en HR-strateg och en personalförmedlare.

Forskaren har varit på 8 möte och assistenten på 2 andra möten. Data från observationerna har använts i studien för att få bättre insikt i frågor angående arbetsplatssituationer, delaktighet, och ledares och medarbetares konstruktion av ledarskap i denna kontext. Forskarna var närvarande, men inte delaktiga på mötena (Gold, 1958). Ledaren gav forskaren chansen att presentera sig och förklarade anledningen till hennes närvaro. Efteråt var forskaren endast observatör. Den här proceduren ägde rum på alla tre enheterna. Mötena tog mellan 1 timme och 45 minuter till 2 timmar (bara en enhet hade inte paus under möte). Arbetsplatsmötena leddes av enhetens ledare och omvårdnadsmötena leddes av enhetens sjuksköterska. Båda möten äger rum en gång per månad. Intervjuerna och observationerna började i augusti 2016 och var klara i november samma år.

Observationerna på mötena spelades inte in utan är antecknade utifrån en mall som innebär att olika punkter associerar till medarbetarnas interaktion mellan ledare och andra kollegor, till engagemang och delaktighetsformer och ledarnas kommunikationsstrategier. Intervjuerna tog mellan 45 -75 minuter och har spelats in och transkriberats.

3.1 Att studera invandrare på arbetsplats

Forskaren är själv utlandsfödd och bor i Sverige sedan 2002. Det har fungerat som en fördel och en faktor som skyndade på interaktionsprocessen under intervjuerna med medarbetarna (Tracy, 2013). Intervjuerna pågick som en avslappad dialog. Eftersom intervjuerna genomfördes på svenska, ett främmande språk för oss alla, var utmaningen ofta att tydliggöra frågan, omformulera den och uppmärksamma om svaren var associerade med frågan. Det var också nödvändigt att kontrollera med den intervjuade om min tolkning av vad han eller hon hade sagt var korrekt, t.ex. "Kan du ge exempel?" "Menar du att ...?" När ett missförstånd inträffade, bad jag dem att upprepa sitt svar.

Det har använts en semi-strukturerad intervjumall med alla respondenter, men under flera tillfällen har det främst använts främst ett antal huvudteman som är avsedda att stimulera intervjupersonen att prata om sig själv i sitt ursprungsland och i Sverige, deras arbete och relationer, och deras idéer om integration. Jag försökte formulera öppna uppföljningsfrågor för att låta intervjupersonens berättelse och reflektioner flyta på (Charmaz, 2006).

3.2 Dataanalys

Det första steget i dataanalysen innebar en noggrann läsning av intervjutranskriptionerna, och att identifiera olika kategorier i respondenternas berättelser (Charmaz, 2006). I den första läsningen var svar kodade med etiketter (ord eller korta fraser) som representerar essensen av vad de svarande sade (Tracy, 2013). Det andra steget var att isolera extrakt som fokuserar på och kan belysa de viktigaste frågorna, för att sedan ytterligare analysera dem i termer av likheter och skillnader mellan deltagarna och därigenom hitta mönster som kan ge forskaren mer kunskap om arbetsplatsen och dessa anställdas relationer till ledare och kollegor (Titscher, Meyer, Wodak & Vetter, 2000). Slutligen integrerade forskaren kategorierna och byggde mer stabila kategorier utifrån dominerande teoretiska begrepp relaterade till integration, delaktighet, ledarskap och ledningskommunikation. Forskaren var särskilt observant på beteenden som riktade sig till eller motsatte sig relationer.

4 Resultatredovisning

Mångfalden inom Socialtjänsten är mycket mer representativ än de 10 % av tillsvidareanställda och långtidsvikarier som finns inom förvaltningen. Bland korttidsvikarierna består 25 % av arbetskraften av invandrare. Ett exempel är att under sommaren, när vården har större behov av att rekrytera för att täcka alla semesterledigheter, hade 14 av 17 sökande utländskt ursprung på ett av äldreboendena i studien. Flera intervjupersoner nämner att det är synligt att det finns ganska många utlandsfödda på arbetsplats som den här studien inte haft tillgång till eftersom den fokuserar på ganska få månadsanställda. Det här avsnittet presenterar först en översikt av vilka de utlandsfödda som deltog i studien är och går efteråt in på integration, ledarskap och kommunikation.

4.1 Invandrade medarbetare på äldreboenden: vilka är de?

Tretton kvinnor och tre män har intervjuats för den här förstudien. Hur de ser på skillnaderna mellan deras ursprungsländer och Sverige har inte varit centralt för den här förstudien. Oavsett syftet med intervjuerna kom kulturskillnaderna upp som ett spontant samtalsämne för dessa individer. Ett ämne som kom upp flera gånger är relaterat till makt. Under intervjuerna påpekar flera att barn i Sverige respekterar vuxnas auktoritet mindre i relation till den uppfostran de fick i deras födelseland. De försöker fortfarande anpassa sig till denna skillnad. En medarbetare berättar att makt och respekt upplevas på ett annat sätt i ursprungslandet. Hen beskriver hur hon kände sig maktlös när hon behövde söka hjälp hos en myndighet. Hennes upplevelse är att tjänstemannen ignorerar henne och hennes ärende och att hon inte kan göra något åt det där. Respondenterna lägger till att det är svårt att anpassa sig till det svenska sättet i frågan om relation till sina barn och respekt, men hen och andra invandrade kollegor vet att friheten att uttrycka sig här appliceras sedan barndom och kommer att påverka barnen på ett bra sätt. Detta gör att hen accepterar situationen som den är.

Som redan nämnt är arbetsplatserna på vård och omsorg områden mer kvinnodominerade och det finns även en viss misstänksamhet/fientlighet från vårdtagarnas sida mot manliga undersköterskor. Kvinnor som omvårdare/vårdgivare verkar vara en historisk och kulturell självklarhet på samma sätt som mäns våldsamhet. Nästa alla medarbetare som är invandrare är felplacerade om man tar hänsyn till de yrken de har haft innan de flyttade till Sverige. Många av dem var lärare, butikschefer, sömmerskor, eller har gått eller nästan slutfört högre utbildning i psykologi, medicin, (passar inte in med möjlig form i uppräkningslistan) ekonomi eller annat. Bara enstaka har varit hemmafruar eller inte haft ett yrke sen tidigare. Kvinnorna har ofta hamnat i Sverige för att återförenas familjen. Deras män kom först som flykting och fruarna kom efteråt med resten av familjen. Ibland har männen haft en anknytning till Sverige sedan tidigare.

Det finns inte någon enstaka etnisk dominans bland respondenterna. De kommer från olika länder och regioner. De har olika brytning och kunskapsnivåer i det svenska språket. Det finns några berättelser om att några har känt sig kränkta, diskriminerade eller orättvist behandlade någon gång i Sverige. Det finns också berättelser från de som verkar ha varit diskriminerade utifrån intervjuarens perspektiv, men respondenten har inte lyft fallet ur det perspektivet. Det finns respondenter som har fötts eller levt i flyktingläger i andra länder eller i Sverige.

4.1.1 Varför de valde att arbeta inom vården

Även om den största delen av dessa medarbetare varit felplacerade från början, säger de att de trivs med sina jobb. Några av dem säger att arbetet passar dem utmärkt, eftersom de tycker om och vill hjälpa andra människor. De säger att de finns där för vårdtagarna. De har en stor respekt för sitt uppdrag. Anledningen att de har hamnat inom vården är olika. Några säger att Arbetsförmedlingen har rått dem att välja något som kan ge jobb snabbt och föreslagit vården som ett bra område. Andra har varit i nöd och deras nätverk av andra invandrare har rekommenderat att de presenterar sig till en viss chef eller ett visst äldreboende. Det finns de som vid ankomsten till Sverige inte fick tillräcklig information om hur de skulle kunna komma tillbaka till sitt yrke. Av ekonomiska skäl fick de ta ett jobb inom vården, eftersom det handlade mer om att komma in på arbetsmarknaden. Endast en medarbetare har sagt att det var mycket svårt att skaffa sig ett jobb inom hennes yrke i Sverige.

4.1.2 Att arbeta inom vården i Sundsvall

Att arbeta inom ett äldreboende kräver ganska bra förmåga att interagera med andra medarbetare, vårdtagare och anhöriga. Rutinerna planeras av personalen och engagemang om det som ska göras behövs om medarbetarna vill påverka sina jobb. Uppgifterna som ska genomföras under dagen och kvällen brukar stå på en tavla på personalens rum. Medarbetare kan se på tavlan vad de ska syssla med, vilka vårdtagare som var och en ska ta hand om, och vad som måste göras. De på dagens första pass får information från nattpersonalen om hur det gick under deras pass. På morgonen är det alltid mer att göra eftersom alla vårdtagare behöver hjälp med att kliva upp, få frukost och sköta sin hygien. Ett krävande jobb som består av fasta rutiner och oväntade händelser. Medarbetarna arbetar intensivt utifrån arbetsplatsens rutiner, utan att glömma att de finns där för vårdtagarna och måste behandla var och en utifrån deras individuella behov. Språkkunskaper är relevanta med avseende på att medarbetarna skriver rapporter och skapar en genomförandeplan för varje patient. De ska kunna samtala med sjuksköterskor och sjukgymnaster via telefon eller ansikte mot ansikte för att diskutera status på patienternas dosering av läkemedel, svara i telefon och skriva ner instruktioner eller information om patienträttigheter. De ska också samtala med patienterna och deras anhöriga, och läsa och skriva instruktioner för dagliga aktiviteter på vita tavlan (ett verktyg i Lean management) (se Toussaint & Berry, 2013). Anställda måste också klara ett test (på dator) för att få tillstånd att administrera läkemedel till patienter.

Interaktionen mellan medarbetarna i olika arbetsgrupper är fundamentet för att skapa en bra stämning för alla. Vården är ett område där det finns behov av framtida anställningar. Både nu och tidigare är vården ett område som invandrare söker jobb inom direkt när de kommer till Sverige och innan de lärt sig tillräcklig svenska för att kommunicera med arbetskamrater, vårdtagare och anhöriga. Arbetet som undersköterska kräver mycket muntlig och skriftlig kommunikation. Undersköterskan ska kunna skriva avvikelser, läsa och skriva information om vårdtagarnas status i deras journaler, läsa information om medicinering, hantera kontakt med anhöriga och sjuksköterska via möte och via telefon, och även använda olika system och göra ett webbttest för att ta delegeringen som ger möjlighet att medicinera vårdtagarna utifrån sjuksköterskornas instruktioner.

Som invandrare har många inte dessa kommunikationsförmågor. Personen måste ha mod för att fråga och stämma av om det som de gör är i överensstämmelse med det som ska vara.

Resultaten tyder på att de anställda upplever sitt arbete inom äldreomsorgen som viktigt. De upplever att de bidrar till patienternas välbefinnande. Resultaten tyder också på att dessa anställda acceptera organisatoriska regler och rutiner och de svenska värdena för engagemang genom öppenhet och rätten att uttrycka sig. Det verkar dock som att de använder denna rättighet mest i formella situationer, som möten, för att skapa informella sociala relationer (Augustsson, 2011) som också är viktiga för en god arbetsmiljö. När arbetsplatsen beskrevs som dysfunktionell och arbetsmiljön som dålig, då upplevdes ledarskapet som svagt och medarbetarnas attityder som fientliga och som orsak till utanförskap.

4.2 Medarbetarnas syn på ledarskap och kommunikation

Resultatet visar att oberoende av var invandrade medarbetare kommer ifrån och hur många år de levt i Sverige, grundas deras uppfattning om ledarskap av en diskurs om att det är tillåtet att vara med och engagera sig i olika frågor på arbetsplatsen. Den här uppfattningen att individen "får uttrycka sig och prata öppet" är tongivande även om inte alla använder sig av den rättigheten.

Kommunikationen om rutiner är likartad på alla arbetsplatserna i studien. Medarbetarna har ansvar för att skapa, planera och distribuera arbetsaktiviteten. Det som är intressant inom dessa äldreboende är att ledarna inte är ansvariga för att dela ut arbeten. Det handlar om en organisation som är beroende av rutiner för att fungera och för att alla ska må bra. När medarbetarna kommit in i arbetskulturen blir de ganska rutinerade inom sina sysslor. Men, de sa att de upplevde förvirring direkt när de började. Medarbetarna själva planerar sysslorna som måste göras på en vit tavla. De måste samarbeta hela tiden, som en ledare nämner:

De planerar, de ringer till varandra ... Det här har ju mycket med kommunikation att göra, samarbete. Vi pratar mycket om att "När jag är klar med mitt så måste jag ringa runt till de andra och fråga "Hur är det? Behöver ni hjälp?" (L5)

Citatet är ett exempel på att verksamheten förlitar sig på att de anställda i olika grupper kommer att samarbeta med varandra. För att detta ska fungera måste interaktionen mellan människorna också fungera bra. Vidare är det en del av kulturen att nattpersonalen avrapporterar vad som gick som vanlig och vad som avvek under deras pass till de första medarbetarna som kommer till dagpasset. Att förstå och ha förmåga att återberätta händelser spelar en viktig roll, eftersom medarbetarna som kommer senare också måste få informationen.

Medarbetarna säger att de måste ha kontakt med ledarna, när det handlar om frågor som de själv inte kan hantera inom gruppen. Då används ledaren som problemlösare och representant för enheten mot andra enheten och andra hierarkiska nivåer inom organisationen. Till exempel representerar ledaren medarbetarna hos områdeschefen och förvaltningschefen och hos de chefer som är ansvariga för andra enheter. Essentiell är att medarbetare upplever att chefen finns där för dem om det behövs. Ledarna är också

enhetens ansikte mot vårdtagarna och deras familjer vid första kontakten, men i fortsättning är en av undersköterskorna kontaktperson. Ledarna kommer endast in i deras relation om det måste lösas ett mer allvarligt problem. Fortsättningsvis, på den enhet som utlandsfödda medarbetare upplever att de trivs bra, säger de att chefen bryr sig om dem även på individnivå. Nedan ett exempel på hur en medarbetare uttrycker sig, som trivs på sin enhet:

Alltså hon frågar, hur ska jag säga? Hon frågar mig. Hon ser ju en dag kanske när jag är trött, eller någonting. Hon kommer fram till mig och frågar "men [medarbetarens namn], hur mår du i dag? Jag ser ju du är lite blekt, hur mår du?"(M16)

Citaten ovanför visar upplevelsen av att en bra ledare går utanför arbetsrelaterade frågor och engagemang på arbetet. Ledare måste bry sig och visa intresse för sina anställdas välmående. Citaten nedan är exempel på att medarbetaren vill uppmärksamma att ledaren visar uppskattningen och att medarbetaren mår bra av det. "Ja. 'Men kolla vad duktiga ni var, men Herregud'. Hon berömmar ju oss, och det är ju alltid roligt när man får beröm från sin chef." (M16)

En annan medarbetare säger att den ovan nämnde ledare är ett bra exempel på vad ledarskapet betyder och hon förklarar att hen anpassar sitt ledarskap till varje individ:

Personlig, vi är olika. En kan jobba bra, andra kan grina mycket. Men hen [ledare] försöker anpassa sig till alla, och detta är bra ledarskap ... hon anpassar till alla. ... ett ledarskap som ser till att gruppen inte splittras, eller på något sätt måste arbete fortsätta. Det kan bli små konflikter, men på slutet måste arbetet gå vidare. (M12)

Samarbetet inom gruppen gör att om en medarbetare känner sig osäker på vad som ska göras eller hur något ska göras, brukar personen letar information hos en mer erfaren medarbetare (och många gånger äldre med många års erfarenhet) för att lösa problemet. Det gäller både svensk- och utlandsfödda. Emellertid, om denna person inte känner sig trygg i att be om hjälp bland kollegorna, då måste den känna att den kan fråga ledaren om hjälp.

På de arbetsplatser där medarbetare säger att de har en bra ledare och arbetsmiljö, säger de också att de upplever att ledaren är ett stöd för dem. De är glada, de ser möjlighet att utvecklas och säger att de trivs på jobbet. Dessa medarbetare känner att ledaren motiverar och bidrar till deras professionella- och personliga utveckling. Under dessa förutsättningar har dessa medarbetare mycket mer förståelse för om det blir hög arbetsbelastning på grund av personalbrist. Orsaken till att de ändå är nöjda är att de litar på och upplever att ledaren står på deras sida. Schemat med lite tid för återhämtning är därför inte närmaste ledares fel, utan förvaltningens fel. Medarbetarens upplevelse av ledares beteende är positiv. De kan elaborera och förklara varför de trivs. De använder fler ord och uttryck som "vi umgås", "vi skrattar tillsammans".

4.3 Ledarskapet som påverkar arbetsmiljön negativt

På en arbetsplats där utlandsfödda medarbetare upplever orättvisor, vet de mindre om sin ledare och de riktar mycket mer kritik mot sina kollegor. Berättelser om diskriminering, mobbning och skillnader mellan "vi" och "dem" är mer frekvent. Missnöjen drabbar arbetsplatsen synbart och dess medarbetare mår inte bra. Arbetsmiljön kan också kännetecknas av medarbetares starka diskurser om demokratiska principer och rättigheten att uttrycker sig öppet.

I en ohälsosam arbetsmiljö betonar medarbetarna ett ledarskap som framhäver ojämlikhet, ledarens avstånd från det som sker på arbetsplatsen, orättvisa (Cross och Turner, 2012) i ledarens utvärdering och belöning av medarbetarnas prestationer. Ledaren har svårt att ta tag i problem som påverkar medarbetarna och vårdtagarna. En av medarbetarna upplevde att eftersom chefen inte tog itu med problem omgående fick det allvarliga konsekvenser för vårdtagarna och personalen. Hen gav ett exempel när nattpersonal inte tog hand om sina sysslor på ett korrekt sätt. Vårdtagarna hamnade i en ovärdig situation samtidigt som personal på dagpasset fick arbeta mycket mer för att klara av arbetet som blev kvar från natt innan (M8). Den här medarbetaren säger att ledaren var medveten om situation, men han förstår inte varför nattpersonalen inte lyssnade. Hen tycker ändå att ledaren borde ha gjort något mer för att lösa situationen.

En annan diskurs för en arbetsmiljö som inte mår bra är att ledaren inte kan visa uppskattning och ge bekräftelse och belöning eftersom hen har varit frånvarande. Ledaren har ingen samlad information om medarbetarnas prestationer utan måste förlita sig på några medarbetares information för utvärdering. I det här fallet handlar det om att ledaren gynnar en medarbetares diskurs över andras. Denna situation påverkar gruppen eftersom den som ledaren lyssnar på (svenskfödd medarbetare) är en del av en in-grupp med mer kontakt med ledaren. Om det finns en in-grupp på en arbetsplats betyder det också att det finns en grupp utanför som inte blir hörd. Här kan en upplevelse av orättvisa skapas.

Medarbetare uttrycker att de kan umgås och prata om olika ämnen som inte är arbetsrelaterade med sina kollegor, men de gör det med misstänksamhet. Vanliga uttryck på den här arbetsplatsen är: "det är mycket snack", "det är mycket tjejsnack", "de pratar bakom andras rygg". Det här klimatet ger utrymme för meningssskiljaktigheter och "vi och de" känsla. Så här uttryckte sig en medarbetare:

Vi utländska som kommer hit, vi säger vad vi tycker och tänker, särskilt jag som kommer från [kontinent]. Vi som kommer från [kontinent] vi pratar rakt på sak, vi pratar inte på ... Baktalar inte. Vi baktalar inte. Men svenskar pratar mycket bakom ens rygg. (M3)

En annan medarbetare säger att när man börjar arbeta på en sådan arbetsplats kan man hamna i en svår situation tills man vänjer sig. "Jag var jätteledsen och bara grinade och grinade. Jag var inte van att hör när någon pratar skit om mig. Jag var inte van"(M4). Medarbetaren sa att senare lärde sig hen hur kollegorna var och skapade strategier för att komma ifrån skvallrandet. Emellertid, att komma ifrån problemet utan att lösa det gör att det bara växer. Problemet med den här arbetsmiljön är att skvallrandet skapar utanförskap. Respondenterna från den här typen av arbetsmiljö har inte uttryckt sig i termer av "skratta tillsammans" utan det handlar mer om " de pratar om mig på min rygg" och "jag jobbar mer än dem". Sättet som medarbetare uttrycker sig på om sin ledare och sina kollegor tyder

på en ohälsosam arbetsplats där medarbetarna har svårt att samarbeta med alla. Ledaren blir inte involverad för att lösa problemen. Medarbetarna går runt och känner att det är någonting som inte är bra, men vågar inte ta upp frågan.

4.4 Att känna sig integrerade

Respondenterna upplever att de är integrerade på arbetsplatsen, eftersom de är medvetna om att de har rätt till sin röst och känner att de fullgör sina medborgerliga plikter (e.g.: betala skatt) som svenskarna gör. Flera nämnde att de upplever sig ha kvar starka värderingar från sitt ursprungsland (e.g.: respekt för äldre människor), men att de i Sverige har lärt sig att människor har rättigheter och får tala fritt. De två citaten nedan illustrerar väl ett synsätt som kan vara vanligt hos utlandsfödda medarbetare.

Ja, jag känner mig en del av svenska samhället. Och jag bidrar till svenska samhället. Jag har jobbat här i åtta år och jag har betalat skatt i åtta år. Jag äger en bil, äger en lägenhet. Jag betalar skatt och jag är integrerad här, det är jag. (M16)

Att vara integrerad, jag menar att jag har kommit in i svenska samhället. Att jag har någon typ ... Vad heter det, rättighet att uttrycka mig och ta beslut på arbetsplatsen. Det kan jag. (M4)

Men uttrycken för integration tog olika former under intervjuerna och observationerna. Att kunna arbetsrutinerna gör dessa medarbetare mer självständiga. Att kunna tillräcklig svenska skriftlig och muntligt är absolut en prioritet på dessa arbetsplatser, men att kunna rutinerna ger utlandsfödda medarbetare inom äldreomsorgen förutsättningar för samarbete med andra i gruppen och även intergruppen. Språket begränsar en mängd frågor angående delaktigheten på olika möten, men kunskapen om rutiner tillåter dem vara delaktiga och ger dem makt i flera frågor som rör deras patienter.

Samarbetet för att genomföra sysslorna visar att bra relationer är grunden för en bra och fungerande arbetsplats, samtidigt som det bidrar till inkluderingen av medarbetare i gruppen. Emellertid hindrar ett icke-fungerande samarbete inklusion av invandrarna på arbetsplatsen. Detta är fallet på en av de enheter som undersöktes i den här förstudien. Medarbetarna nämner att bara invandrare hjälper andra invandrare och påpekar också att det finns en "vi och dem" känsla på arbetsplatsen (M8, M3). På de andra arbetsplatserna är medarbetarna nöjda med sina relationer med svenska kollegor och säger att de får hjälp och stöd med arbetet och även med språket (M4, M11). Invandrare upplever att när de frågar om hjälp på jobbet kan det skapa irritation hos svenskar. Respondenterna har nämnt att de inte alltid får en bra respons (M10, M3, M7 M16). De handlar om deras nuvarande eller tidigare arbetsplatser. Men allmänt sett tycker en majoritet av respondenterna att de får den hjälp de behöver från sina nuvarande kollegor.

Under intervjuer och möten har det pratats om den extra arbetsbelastning som skapas när de måste ta hand om vikarier eller studenter med låg kunskapsnivå i svenska språket. Kritiken kommer från flera håll; från invandrare och svenska medarbetare och ledare. Ledarna (L2, L4, L5) har visat ganska stor förståelse för utlandsfödda medarbetare som brister i svenska språket. En ledare betonar att när hen får klagomål från sina svenska medarbetare angående språk, förklarar hon att dessa individer är en del av samhället och

måste få en chans De måste få börja någonstans. Eftersom det är allt svårare att få personal inom vården, säger medarbetarna och ledarna att man måste ta in "personal från gatan" för att arbeta inom vården. Uttrycket att "ta personal från gatan" har använts frekvent på alla möten observerade i den här studien. Mötena har direkt efter sommarsemestern behandlat frågor om vikarierande personal under sommaren och att det var svårt att få tag på tillräckligt kvalificerade vikarier.

Respondenternas diskurser tyder på att oerfarna vikarier skapar en ökad stress och belastning på mer erfaren personal som tillsvidareanställda eller långtidsvikarier. Dessutom är det inte alltid som vikarierande medarbetare har delegering för att medicinera. Ibland har situationen varit odräglig för någon personal som har varit den enda med delegering på en byggnad med fem våningar. Denna fick då springa mellan alla avdelningar för att medicinera. Medarbetaren berättade att det gick bra den här gången men det kunde mycket väl ha slutat illa. Hen tyckte att det var obehagligt att komma in på en avdelning som inte är den som den personen brukar arbeta och medicinera på. Hen menar att hen kunde ha givit medicinen till fel vårdtagare eftersom om personen var på gemensamt rum och hen frågade vem är "Oskar" och en annan svarade att jag är den personen och personen inte var det, då kan det slutat illa (M6). Under dessa samtal är utlandsfödda medarbetare aktiva på olika möten för att få förståelse för situationen genom att bidra med deras erfarenheter från sommarsemestern och även genom att ta upp andra fall från tidigare. Diskussionspunkter som handlar om medarbetarnas schemasituation, arbetsbelastning och vårdtagarnas hälsa engagerar alla oavsett ålder, år av erfarenhet, kön eller om individen är svenskfödd eller inte. Men detta beror också på om medarbetarna känner sig trygga eller om ledaren ger utrymme så alla kan prata och även motiverar och uppmärksammar att en viss person har något att säga (se avsnitt Ledarnas kommunikation)

Förutom ledaren och behärskande av rutiner och språkkunskaper, finns det andra faktorer som påverkar medarbetarnas integration på arbetsplatsen och i samhället, utifrån intervjuerna och observationerna. De är bland annat:

- Medarbetares kulturella syn. Medarbetare som anser att kulturella skillnader är mindre viktiga än individuella ger tecken på en bättre självkänsla än medarbetare som relaterar sin arbetssituation till sin situation som utlandsfödd.
- Tillgången till socialt liv utanför arbetet. Några medarbetare anser sig vara integrerade på arbetsplatsen. Emellertid har de inte kontakt med andra och har endast vänner från sitt ursprungsland. De uttrycker mer missnöje än medarbetare som har svenska partners och mer möjlighet att prata svenska utanför jobbet. Enligt medarbetarnas berättelser har de ett svagt eller inget svenskt socialt nätverk utanför arbetet.
- Utbildningsnivå. Högutbildade medarbetare fortsätter att följa drömmen att bli rätt yrkesplacerade i Sverige. De upplever dock inte missnöje och anser sig vara helt inkluderade på deras arbetsplats. De känner sig motiverade av ledaren. De ser möjligheter för försörjning, utveckling, lärande av kulturen och nätverksbyggande på nuvarande arbetsplatsen.

Medarbetare lyfte fram att attityden spelar en stor roll. Det handlar om en individs vilja till att bli integrerad eller inte (M10, M12, M14). M12 säger att invandrare måste integrera sig med svenskar för att förstå varför de uppföra sig som de gör och undvika

missförstånd. ”Kanske vi tycker att de är också mer ensamma. Men de är uppfostrade så” (M12). M10 säger att hen arbetar aktivt för att engagera sig i olika frågor på arbetsplatsen. Hen säger att hen utmanar sig själv att vara en del av gruppen och prata ut.

(...) jag tror att första orsak [att hen inte pratade så mycket när hon började jobba där], det är att jag var ny och då ville jag veta vad som gäller först innan jag öppnar munnen [skratt]. Men språk gör ett visst, men då jag var ganska bra då med svenskan då när jag började ta del i ledarmöte. Men nej, jag försöker utmana mig och om jag har någonting att säga, jag säger det. (...)

Inte bli så involverad men jag tycker att varför ska jag vara så passiv? Jag vill ju vara aktiv. Jag är person som vill vara i gruppen, så därför jag måste utmana mig. (...) Det är inte bara att man sitter där och sen plötsligt någonting händer, nej, man måste vara aktiv. (M10)

Citaten ovan presenterar en faktor för integration som endast berör individen, personens attityd och agerande utifrån sin egen personlighet för att integreras på arbetsplatsen. Men självmotivering är inte alltid tillräckligt. Relationen till kollegorna, som tidigare nämnts, är viktig och påverkar också utlandsföddas integration på dessa arbetsplatser. Anledningen till det är först och främst, enligt respondenterna, att det finns en beroendesituation mellan invandrare och svenska medarbetare när den förstnämnda börjar på jobbet. I några fall har medarbetare inte referensramen för hur vården fungerar i Sverige eller någon annanstans i världen. Några respondenter nämner att i deras ursprungsland tar familjen hand om sina äldre. Det finns också fall när utlandsfödda inte har jobbat tidigare eller hade ett annat yrke. Språkkunskapen kan vara en annan orsak till att utlandsfödda behöver mer stöd i början. Utlandsfödda behöver hjälp och stöd för att förstå arbetet även om de har utbildat sig på Vård- och omsorgsprogrammet inom vuxenutbildningen i Sverige. Det kan finnas rädsla för att fråga och visa sin okunskap från invandrarens sida. En bra relation och en mindre stressig (mindre arbetsbelastad miljö) kan då ge en utlandsfödd medarbetare en bra och inkluderande introduktion, och kollegorna får en chans att coacha individens lärande av rutinerna och mer tid att stödja när oväntade händelser uppstår (M10). Detta beroende bland medarbetarna förvinner så snart alla har lärt sig rutinerna. M10 berättar att de arbetar med ganska många vikarier. Hennes strategi för att utveckla sig är att prata med alla kollegor och med vårdtagarna för att lära sig deras behov.

4.5 Ledarnas kommunikation

Verksamheter som ett äldreboende måste ha medarbetare aktiva 24/7 för att bemöta vårdtagarnas behov. De ledare som intervjuades i studien är ansvarig för 24 till 46 medarbetare. Detta betyder att ledare sällan träffar alla medarbetare samtidigt. Bara en ledare sa att hen tar in vikarier så att alla får vara med på arbetsplatsträffarna som sker en gång i månaden. Några hade en dags glapp tills alla hade fått samma information.

Då blir det en trappa och sen nästa vecka så blir det nästa trappa. Och då pratar vi ju om förändringar, om det har varit någonting speciellt eller ja ... Och det är ju ett omvårdnadsmöte om just brukarna då. (L5)

Medarbetarna sägs sig vara nöjda med dessa möten och att de kan få en helhetsbild och kan koncentrera sig på att lyssna när de är där. På de observerade mötena fick medarbetarna bidra med åsikter. Överallt är de invandrare mer blyga än de svenska medarbetarna. Erfarna medarbetare är de som bidrar mest. Ledarna gav ändå utrymme för diskussion och tog emot information från alla medarbetare. Strukturen på mötena tyder på att de har inflytande och är delaktiga. Pratar ledaren för mycket tillåter medarbetarna det. Ber ledaren om återkoppling deltar medarbetarna mer. På arbetsplatsen med mer deltagande fanns en ledare som specifikt frågade medarbetarna om de hade något att säga. Dessutom markerade ledaren att hon ville lyssna när medarbetarna pratade. Invandrarna tog mer tid till att elaborera sig. Då det var viktigt att ledaren gav direktiv om att personen skulle prata färdigt innan en annan började prata. Data från den här studien pekar på att när ledare visar att de lyssnar på sina medarbetare blir det uppskattat.

Ledarna kommunicerar sitt ledarskap olika till sina medarbetare, vilket innebär att de har olika medvetna eller omedvetna strategier för att inkludera. Resultatet visar på att en ledare kan vara **empatisk** och stöttande. Den här ledaren visar att hen vet vad medarbetarna går igenom i sitt lärande på arbetsplatsen och stödjer deras utveckling. Ledare kan förutse behov eller konflikter som kan uppstå, utifrån erfarenhet. Ledare kan fungera som översättare för att underlätta utlandsfödda medarbetares liv. En annan roll är brobyggare. Konfliktnivåerna är lägre med en närvarande ledare. Hen ser till att medarbetarna har tid för att umgås och kan lära känna varandra. **Brobyggare** försöker ge uppmärksamhet till alla och anstränger för att vara rättvis mot medarbetarna och organisationen. Den sista rollen heter **kulturstärkare**. Det handlar om en ledare som betonar skillnaderna mellan människor eller förklarar skillnaderna genom att peka på kulturella olikheter. En kulturstärkande ledare förklarar att en medarbetare född i Latinamerika kan missuppfattas som irriterad; men i verkligheten är personen "passionerad" och hen uttrycker således, på ett visst sätt, att latinamerikaner är på det sättet. Den sista rollen är den minst uppskattade av alla. Den sistnämnde ledaren upplevs vara mycket medveten om kulturella skillnader och säger samtidigt att svenskarna är rädda att kritisera eller ha åsikter om invandrare på arbetsplatsen, eftersom "det är lätt att det uppfattas som rasism" och "invandrare är känsliga".

Ledarna har använt olika praktiska resurser för att öka engagemanget bland medarbetare. De säger att de inte har en särskild strategi för att kommunicera med medarbetare som inte har svenska som modersmål. Men det finns några kommunikationssätt som gynnar deras kommunikation med invandrare:

- Arbetsplatsträffar – dagordningen på Powerpoint så alla kan se och följa. Ledaren mailar dagordningen i förväg också. Hen skriver ut så att protokollet skrivs direkt på Powerpoint-bilderna.
- Ge utrymme för individuella bidrag under möten. Ledaren ställer direkta frågor till medarbetarna och ger tid för svar. Dessutom pekar ledaren på att svaren som den personen ger är viktiga.

- Tid för att skriva ner frågor inför mötet. Ledaren ber medarbetarna att innan mötet skriva ner olika synpunkter angående ämnena som ska diskuteras.
- Protokollet. Ledaren skriver ut dagordningen och anteckningar skrivs direkt i bilderna (Powerpoint) eller ledaren ber en administratör att skriva protokollet.

4.5.1 Ledarnas syn på integration

I detta avsnitt fokuseras på ledarnas inflytande på integration av utlandsfödda medarbetare och vilka strategier de har för att underlätta det. Ledarna uppfattas genom deras personliga karaktärer, hur rättvisa de är och vilken kommunikationsförmåga de har på arbetsplatsen. Medarbetarnas uppfattning om ledarna och hur de agerar på jobbet spelar en relevant roll för medarbetarnas välmående. Det som ledare kommunicerar verbalt och icke-verbalt är av yttersta vikt för hela organisationen.

På flera sätt tar diskussionen om språkkunskaper över diskussionen om integration och inkludering bland ledarna och medarbetarna. Ledarna är överens om att medarbetarna med utländsk bakgrund minst måste kunna svenska språket på en basnivå. Bland ledarna finns det förståelse för att de måste ta in medarbetare som fortfarande behöver utveckla sin kunskap i svenska språket eftersom det inte finns någon annan utväg. Det finns inte nog med specialiserad arbetskraft för att fylla behovet på marknaden. Ledarna är fullt medvetna om de farhågor som finns när språkkunskapen saknas på ett sådant arbete som innebär att vård av andra människor och att vara i kontakt med familjerna som vill det bästa för sina äldre. Ledarna måste hantera sådana situationer ibland, såsom när familjen vill byta en kontaktperson för någon brist som invandraren har när hen pratar svenska som andra språk, eller när vårdtagaren inte vill bli behandlad av en person som har en mörk hudfärg eller bryter på svenska. Ledarna sa att vårdtagarna kan vara elaka och rasister (L1, L5). En ledare uttryckte sig så här kring hur utlandsfödda medarbetare borde reagera i sådana situationer:

Men jag tror ju på att försöka att sitta ner och så just det här att våga ta smällen ifall det kommer någon dålig kommentar ifrån de gamla, för de är ju så, de är ju fortfarande våra äldre är ju ovan det här, att möta människor med annan hudfärg. För det första kan ju ... äldre kan ju bli jätteelaka. Men att kunna ta det och inte ta det personligt, för det har jag också ... utan att försöka att hellre vara med i resonemanget. Lyssna, hör, sitt med, var inte rädd för att säga fel. Det är bättre att säga, att prata än att vara tyst bara.(L1)

Samtidigt som situationen är ganska känslig, eftersom vårdtagarna är i centrum i dessa verksamheter, kan arbetsmiljön för utlandsfödda vara förnedrande och en vill överhuvudtaget inte prata eller synas av rädsla att bli utpekad. L5 säger att: "Men det är svårt för den här äldre generationen att acceptera. De har svårt för att acceptera mörkhyade personer. Tyvärr är det så." L3 tycker att det svårt att anställa vikarier som har bristande språkkunskaper, eftersom de inte kan dokumentera och undrar hur dessa människor klarar utbildningen. L5 å andra sidan tar risken (eller ser möjligheter) att ta in invandrare även om de har problem med svenska. Ledaren berättar att hon tog in en medarbetare som pratade språket på en mycket grundläggande nivå. Hon var engelskalärare i sitt ursprungsland och här skickade Arbetsförmedlings handläggare henne för att söka jobb i en afrikansk affär. Medarbetaren är mörkhyad och såg inte koppling mellan sin hudfärg

och arbetsplatsen som det var tänkt att hon borde passa för. Den här ledaren påpekar att specifikt den här medarbetaren är ivrig att lära sig och har gjort stora framsteg i sin utveckling.

Att hon utvecklade sig? Ja, hon är ju så som person. Alltså hon är väldigt omhändertagande, ... hon var noga, hon lyssnade av så att inte hon skulle missa saker och ting. Hon var intresserad helt enkelt. Intresserad och blev ju också väldigt omtyckt i arbetsgruppen i och med att hon var så pass intresserad och hon som person, var som gjord för det här. Sen sökte hon själv då undersköterska, så hon läser just nu. Men för att hon ska förbättra sitt språk, hon köper böcker på Erikshjälpen bland annat, massor med böcker, noveller, romaner. Så hon läser och läser, så det är väldigt intressant. Men det här med, nu har ju inte det här med det här att göra men just det här med hur man bemöter utlandsfödda... Så de hänvisade henne dit och det kändes inte bra. Men nu är hon här och fungerar jättebra. (L5)

Synen på integration är direkt kopplad till människosynen hos ledaren och tidigare citat är exempel på det. Ledaren tog emot en person som hade blivit diskriminerad för sitt ursprung och hennes förtroende för den här medarbetaren har överraskat med ett bra resultat. L2 har samma inställning till invandring och hen har också en makrosyn på hur vi bemöter invandrarna på arbetsplatsen och vilket ansvar som arbetsgivarna har för att hjälpa människor och samhället att utvecklas.

(...) har jag belyst den här problematiken. Problematiken, eller ja, vad man ska kalla, om det är rätt ord, problematiken. Det har varit diskussioner tidigare att det har varit ett exempel, ja, bekymmer med språket, när en del av de personerna har börjat jobba här och så. Så inför sommaren när det kommer någon invandrare, när det kommer studerande som inte kan språket riktigt och så, och då har jag pratat med personalen, men så är det. De människorna finns i samhället i dag, och de människorna behöver beredas jobb. Och de kan inte lära sig språket bara att sitta i skolbänken, de måste ut och de måste praktisera. Så för mig är det viktigaste, första steg, och det hoppas jag att för er också, allihop, att det är en lämplig person för uppgiften. Ja, sen att man har grundläggande språk, att man förstår varandra och att nu kommer vi lära oss att våga rätta personer på rätt sätt, i syfte att de ska utveckla språket snabbare, så att man kan ha de där kommunikationsaspekterna med sig. Men så vi har pratat om det, att vi måste vara den öppna arbetsplatsen, vi måste ta emot personer med invandrarbakgrund, med svårigheter, språksvårigheter, och vi måste hjälpas åt. För det har varit där med [namn på medarbetare] att man inte, någon annan hade språk, jag förstår inte, jag vet inte om det här, men vi har pratat om det här, och de personerna med tiden tycker jag integrerades väldigt fint i gruppen... man behöver en chans, och jag säger jag är stolt över de människor som jobbar här. De är helt fantastiska. (L2)

Det här citatet är ett exempel på att ledarna kan känna ansvar för individerna i samhället. Ledaren har en empatisk förmåga med individerna som är mindre privilegierade än andra, som på många sätt påverkar miljön för alla som arbetar på den här arbetsplatsen.

4.5.2 Ledarbeteenden som förhindrar inkludering

De attityder bland ledarna, som kan förhindra utlandsfödda medarbetare att känna sig inkluderade, handlar om hur ledarnas sätt gynnar information och repetition. Det handlar om att gynna en kommunikationsprocess som gör att medarbetarna förstår information genom att delta i diskussion. Alla ledare i den här förstudien gav utrymme så medarbetarna kunde bidra med åsikter och input under formella möten. Ledarna gjorde det dock på olika sätt. Att det finns en kultur som tillåter alla att uttrycka sig är inte tillräckligt för medarbetarnas upplevelse att det är högt i tak. Ledarna bör undvika att ha in-grupp och ut-grupp, särskilt när det endast finns svenskar i in-gruppen. Ledarna måste behandla alla jämlikt, visa intresse för de anställdas arbete och mående, och har samma avstånd eller närhet till alla. Dessutom bör en ledare vara vaksam på sitt tonläge och identifiera varför hans ledarskap attraherar vissa människor men inte andra.

Inom dessa äldreboenden är ledaren problem- och konfliktlösare. Kräver ledaren att medarbetarna löser allt själva tappar den en del förtroende hos medarbetarna, eftersom de anser att det är ledaren som ska jobba med det. Ledarna med fattiga strategier för att engagera medarbetare har också problem med att skapa tillit. Ledarna ska tydligt visa att alla bidrar till framgång i gruppen. På ett strukturerat sätt ska de leda diskussioner och ge utrymme för var och ens bidrag. Förutom det ska ledarna lyssna med intresse till var och en under ett möte. Ett hjälpmedel är att ledarna är individinriktade och kulturellt medvetna och bra observatörer. Det är en fördel när ledarna ser hur de kan ta fördel av mångfald och har en relativistisk syn på kultur och tar avstånd från att klassificera människor utifrån ursprung. Att försöka förutse medarbetarnas beteenden utifrån varifrån de kommer kan vara ett misstag som kan leda till missförstånd.

Nedan presenteras en lista med några andra ledares kommunikativa beteenden, som kan utgöra hinder för integration på arbetsplatser.

Olika kommunikativa beteenden som är giftiga för arbetsmiljön:

- När ledare informerar och inte involverar alla i diskussionsämnet;
- När ledare är helt negativa angående medarbetare med bristande språkkunskap;
- När ledare kräver att medarbetare ska fungera som problem- eller konfliktlösare;
- När ledare inte har strategier för att engagera medarbetare;
- När ledare behandlar medarbetare olika och gynnar de som är lika sig själv;
- När ledare använder sig av stereotyper för att förklara olika beteenden.

5 Rekommendationer för en hållbar och demokratisk arbetsmiljö

Samhället består idag av mångfald och arbetsplatsernas organisation bör spegla detta. Socialtjänsten i Sundsvall gör det och kommer att fortsätta göra det i framtiden, enligt prognosen från ledarna. Utifrån intervjuer och observationer samlas här några rekommendationer för att förbättra invandrade medarbetares trivsel, främja demokrati och hållbar mångfald och en demokratisk arbetsmiljö.

Genom ledarskapsutveckling har individen som har ledarpositionen en stark symbolisk betydelse. Ledaren har det största ansvaret för att skapa en hälsosam arbetsmiljö för alla. Även om ledaren inte kan ändra miljön ensam är dennes beteende avgörande för allas mående. Utifrån resultatet vill den här studien förespråka främjande av relationsinriktat ledarskap med grunden i rättvisa, som visat sig vara så viktigt för att utlandsfödda medarbetare ska känna sig trygga och för att ledare ska upplevas som förtroendeingivande. Ledaren ska agera rättvist genom att vara närvarande och lyssna aktivt för att utvärdera prestation. Ledaren ska visa uppskattning genom att belöna medarbetare utifrån sina egna iakttagelser. Den största satsningen som kan göras i en sådan arbetsmiljö är att förbättra arbetsituationen och förutsättningarna för alla, såsom att minska arbetsbelastningen och frigöra mer tid för relationsbyggande. Ledarens rättvisa, empati och stöd är viktiga så att invandrare kan komma in på arbetsmarknaden och inkluderas på bästa sätt på arbetsplatsen.

Ledarnas och kollegornas närvaro och öppenhet kan vara fundamental för inkludering. Men grundstenen för inklusion är att alla är medvetna om vad som begränsar en utlandsfödd medarbetare att komma in i gruppen, när personen börjar arbeta i Sverige. Begränsningar kan övas bort eller undvikas på arbetet om ledare och medarbetare kan skapa en inkluderande kultur med tolerans för mångfald. För detta behövs olika insatser, kort- och långsiktiga, som kan hjälpa utlandsfödda att hantera olika situationer tills individen känner sig trygg på arbetsplatsen och bland ledaren och kollegorna. Några tänkbara insatser presenteras nedan:

Satsningar på kortsiktiga aktiviteter

- Tillgänglig skrivhjälp inför individuella medarbetarsamtal;
- Stöd med att skriva protokoll (en kollega som mentor);
- Chefens närvaro som brygga för att underlätta medarbetarnas möten under olika raster;
- Skapande av utrymme där medarbetare kan mötas socialt;
- Utöka tid för relationsbyggande;
- Planera för att inte utsätta medarbetare för jobbiga situationer (be medarbetare att skriva protokoll när det är precis det som är utmaningen; att förstå allting fullständig och att föra anteckningar);
- Utvärdera medarbetare utifrån det du som ledare ser och hör; rätt utvärdering och belöning.

Långsiktiga satsningar

- Satsa på att öka interkulturell kunskap hos ledare och medarbetare;
- Satsa på att även öka kunskapen bland kollegor;
- Individualiserat mentorsprogram – para ihop svenska och invandrade medarbetare på olika uppdrag;
- Bättre schema (tid att återhämta sig) för att minska stress och irritationsmoment;
- Färre korttidsvikarier (fler tillsvidareanställda eller långtidsvikarier) för att medarbetare ska få chansen att skapa starka och långa relationer;
- Mer tid för interaktion på arbetsplatsen;
- Ledare som en brygga mellan medarbetare;
- Mer aktiviteter som gynnar interaktion;

Allt bör hända i gruppen på äldreboendet. Mer satsning på att skapa tid och utrymme för social interaktion resulterar i en positiv utveckling. Medarbetarna pratar om rutiner med varandra och hjälper varandra.

5.1 Organisationens positiva och negativa beteende

Att ha tid att träffas i ett utrymme där man kan umgås, underlättar inklusion av medarbetare och bidrar till välmående. Den arbetsplatsen där utlandsfödda medarbetare verkar må bäst, och uttrycker det i sina intervjuer, är där de känner sig delaktiga på arbetsplatsmötet. De indikerar att de har tid och platser för att äta tillsammans och vila. Alla tre arbetsplatserna har matplatser och personalrum, men ibland har personalen inte tid att vara där tillsammans, beroende på hur deras arbete är utformat. Några måste alltid vara tillgängliga för vårdtagarna. Chansen att hela gruppen kan träffas är mycket begränsad.

6 Rekommendation för vidare forskning

Arbetsrutiner är ganska beroende av samspelade grupper. Kompetensen ska finnas där och allt ska rulla på så smidigt som möjligt. Det betyder att när en person inte kan komma blir det en stor omställning för gruppen att arbeta med en som inte kan deras rutiner. På två av boendena pratas det mycket om vikarier och hur det är att arbeta i en organisation där personalomsättningen belastar andra medarbetare. Diskussionen har varit kring vikarier i allmänhet, oavsett kulturellt ursprung, men också kring ungdomar och invandrare i synnerhet. Klagomålet är att unga vikarier bryr sig mindre om jobbet och invandrade vikarier är rädda att fråga. De föredrar att inte göra en uppgift eller göra jobbet fel, hellre än att säga att de inte förstår.

Stora problem med personal, dåliga scheman och hög arbetsbelastning orsakar stress och irritation. Vi kan se att under sommaren är sådana situationer mer vanliga. Många är på semester och det är då man tar in utlandsfödda sommarvikarier, som inte kan språket fullständigt och inte har någon som helst erfarenhet. Forskaren fick den här informationen på olika APT. Det var ett hett ämne efter sommaren. Den negativa bilden av invandring, som en del svenskfödda uttryckte, kom fram på sådana möten. De pratade dock inte negativt om kollegor som jobbar där varje dag och kan rutinerna.

Sommarvikarien är egentligen en bra satsning för att hjälpa människor att komma in i arbete. Men bilden av invandraren påverkas negativt på arbetsplatsen, eftersom förutsättningarna för att ta emot dem inte kunde vara sämre: Det är sommaresemestrar och få tillsvidareanställda med erfarenhet och medicin-delegering är på plats. Irritationen kan bli hög när medarbetarna springer mellan olika våningar och avdelningar. Solen skiner och de äldre måste få komma ut och njuta av det också, men det finns ingen tid för personalen att göra det lilla extra.

Utifrån resultatet i denna undersökning, föreslås en utredning eller en satsning på att studera korttidsvikarier och deras relationer med tillsvidareanställda och långtidsvikarier, och hur de påverkar arbetsmiljön.

Vården är en kvinnodominerad arbetsplats. Förklaringen till det kan vara socio-historisk. I en del samhällen ses kvinnor automatiskt som vårdgivare. Kvinnor har av tradition tagit hand om sina barn och gamla. Enligt ledarna finns det en sorts diskriminering från vårdtagarna mot manliga undersköterskor. Kvinnliga vårdtagare vill inte bli behandlade av en man. Om mannen är invandrare och mörk är problemet större. Det har förekommit att vårdtagare inte vill bli behandlade av en mörkhyad och manlig undersköterska av rädsla. Det finns stereotypiska föreställningar om att mörkhyade manliga personer är terrorister och kan skada dem. Konsekvensen är en arbetsmiljö med genus i obalans även bland invandrare. Problemet måste definieras med större tydlighet och andra faktorer måste identifieras och förklaras så att vi kan hitta en lösning.

7 Litteraturförteckning

- Ailon-Souday, G., & Kunda, G. (2003). The local selves of global workers: The social construction of national identity in the face of organizational globalization. *Organization Studies*, 24(7), 1073–1096.
- Andersson, H. (2009). *Interkulturell kommunikation på ett svenskt sjukhus. Fallstudier av andraspråkstalare i arbetslivet [Intercultural Communication at a Swedish Hospital. Case Studies of Second Language Speakers in a Workplace]* (Doctoral Dissertation). Uppsala University, Uppsala, Sweden.
- Aigner, P. (2014). Ethnic Diversity Management In Theory And Practice. *Journal of Diversity Management (Online)*, 9(2), 111.
- Augustsson, G. (2011). *Kulturell mångfald är inte detsamma som kulturell pluralism. En intervjurapport om lärandemiljöer med både formell och dold inkludering, segregering och exkludering på ett sjukhus och i en bilfabrik (Utbildningsvetenskapliga studier, serie 2, 252). Härnösand: Mittuniversitet. [Report in Swedish].*
- Bäckström, I., Ingelsson, P., & Johansson, C. (2016). How communicative leadership influences co-workers' health—a quality management perspective. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(2), 143–158.
- Chang, S., & Tharenou, P. (2004). Competencies needed for managing a multicultural workgroup. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(1), 57-74.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory—A practical guide through qualitative analysis*. London: SAGE.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (2007). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. London: Erlbaum.
- Clayton, J., Isaacs, A. N., & Ellender, I. (2016). Perioperative nurses' experiences of communication in a multicultural operating theatre: A qualitative study. *International journal of nursing studies*, 54, 7-15.
- Cross, C., & Turner, T. (2013). Immigrant experiences of fairness at work in Ireland. *Economic and Industrial Democracy*, 34(4), 575-595.
- Cox, Jr., T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34–47.
- De los Reyes, Paulina (2000). Diversity at work: paradoxes, possibilities and problems in the Swedish discourse on diversity. *Economic and industrial democracy : an international journal*, 21(2), 253-266.
- Dickson, M. W., Castaño, N., Magomaeva, A., & Den Hartog, D. N. (2012). Conceptualizing leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 483–492.

- Dreachslin, J. L., Weech-Maldonado, R., & Dansky, K. H. (2004). Racial and ethnic diversity and organizational behavior: a focused research agenda for health services management. *Social Science & Medicine*, 59(5), 961-971.
- Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ford, J., Learmonth, M., & Harding, N. (2008). *Leadership as identity*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Gold, R. L. (1958). Roles in sociological field observations. *Social forces*, 217-223.
- Grenness, T. (2011). Will the 'Scandinavian leadership model' survive the forces of globalisation? A SWOT analysis. *International Journal of Business and Globalisation*, 7(3), 332-350.
- Gudykunst, W. B., & Nishida, T. (2001). Anxiety, uncertainty, and perceived effectiveness of communication across relationships and cultures. *International journal of intercultural relations*, 25(1), 55-71.
- Gunnarsson, B. L. (2005). *The immigrant and the workplace* (TeFa nr 41). Uppsala, Sweden: Uppsala University.
- Hall, M. L. (2011). Constructions of leadership at the intersection of discourse, power, and culture: Jamaican managers' narratives of leading in a postcolonial cultural context. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 612-643. doi: 10.1177/0893318910389432
- Hamrin, S. (2016). Communicative leadership and context: Exploring constructions of the context in discourses of leadership practices. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(3), 371-387.
- Hamrin, S., Johansson, C., & Jahn, J. (2016). Communicative leadership. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 213-229.
- Hardy, C. (2004). Scaling up and bearing down in discourse analysis: Questions regarding textual agencies and their context. *Organization*, 11(3), 415-425.
- Hearnden, M. (2008). Coping with differences in culture and communication in health care. *Nursing Standard*, 23(11), 49.
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Holmberg, I., & Åkerblom, S. (2007). "Primus inter pares": Leadership and culture in Sweden. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House (Eds.), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (pp. 33-74). LEA's organization and management series. New York, NY: Erlbaum.
- Isaksson, P. (2008). *Leading companies in a global age—Managing the Swedish way*. (VINNOVA Report VR 2008:14). Stockholm: VINNOVA.
- Jian, G. (2012). Does culture matter? An examination of the association of immigrants' acculturation with workplace relationship quality. *Management Communication Quarterly*, 26(2), 295-321.
- Johansson, C. (2003). *Visioner och verkligheter: kommunikationen om företagets strategi* (Doctoral dissertation, Acta Universitatis Upsaliensis).

- Johansson, C. D., Miller, V., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 147–165.
- Knights, D., & Omanovic, V. (2015). Rethinking Diversity in Organizations and Society. In R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. Mills (Eds.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (pp. 83-108). Oxford: Oxford University Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund, Sweden: Studentlitteratur.
- Lindström, N. B. (2008). Intercultural communication in health care–Non-Swedish physicians in Sweden. *Middle East*, 6(75), 75.
- Lumby, J. (2006). Conceptualizing Diversity and Leadership Evidence from 10 Cases. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(2), 151-165.
- Magala, S. (2005). *Cross-cultural competence*. New York, NY: Psychology Press.
- Muir, C. (1996). Workplace readiness for communicating diversity. *Journal of Business Communication*, 33(4), 475–484.
- Nam, C. S., Lyons, J. B., Hwang, H. S., & Kim, S. (2009). The process of team communication in multi-cultural contexts: An empirical study using Bales' interaction process analysis (IPA). *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(5), 771–782.
- Nelson, M. (2010). *Andraspråkstalare i arbete: en språkvetenskaplig studie av kommunikation vid ett svenskt storföretag* (Doctoral Dissertation). Uppsala University, Uppsala, Sweden.
- Nelson, M. (2014). 'You need help as usual, do you?': Joking and swearing for collegiality in a Swedish workplace. *Multilingua*, 33(1-2), 173-200.
- Nichols, P., Horner, B., & Fyfe, K. (2015). Understanding and improving communication processes in an increasingly multicultural aged care workforce. *Journal of Aging Studies*, 32, 23–31.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412.
- Parker, P.S. (2005). *Race, gender, and leadership: Re-envisioning organizational leadership from the perspectives of African American women executives*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sadri, G., & Tran, H. (2002). Managing your diverse workforce through improved communication. *Journal of Management Development*, 21(3), 227–237.
- Samnani, A., Singh, P., Ezzedeen, S. (2013). Workplace bullying and employee performance. *Organizational Psychology Review*, 3(4), 337–359.
- Schnurr, S., & Zayts, O. (2012). "You have to be adaptable, obviously": Constructing professional identities in multicultural workplaces in Hong Kong. *Pragmatics*.
- Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P., & Sivesind, K. H. (2004). *Management in Scandinavia: Culture, context, and change*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen* (Doctoral Dissertation). Department of Sociology, Lund University, Lund, Sweden.

- Strömbäck, J. (2015). *I nationens intresse: En översikt av hur invandring bidrar till Sverige*. Stockholm: Reforminstitutet.
- Tengblad, S., & Andersson, T. (2014). From industrial democracy to “coworkership”: Development trends in work organization practices in Sweden. In *International Labour Process Conference*, London, 7–9 April, 2014.
- Tibajev, A. (2016). Utrikes födda på arbetsmarknaden i Sverige: en forskningsöversikt. Themes on migration and ethnic studies—Occasional papers and reprints, 43. Norrköping, Sweden: Remesso.
- Ting-Toomey, S. (2009). Intercultural conflict competence as a facet of intercultural competence development. In D. Deardorff (Ed.), *The SAGE handbook of intercultural competence* (pp. 100–120). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ting-Toomey, S., & Oetzel, J. G. (2001). *Managing intercultural conflict effectively*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Titscher, S., & Jenner, B. (2000). *Methods of text and discourse analysis: In search of meaning*. Thousand Oaks, CA: SAGE..
- Toussaint, J. S., & Berry, L. L. (2013). The promise of lean in health care. *Mayo Clinic Proceedings*, 88(1), 74–82.
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Valenta, M. (2008, May). The workplace as an arena for identity affirmation and social integration of immigrants. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 9, No. 2).

Electronic sources:

Statistics Sweden (Statistiska Centralbyrån- scb). Retrieved on August 26, 2016 from: <http://www.sverigeisiffror.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/in-och-utvandring/>

8 Bilagor

Bilaga A

Intervju: medarbetare

Tema: ledarskap, kommunikation, invandring, inkludering, integration, Medarbetare

Bakgrund	Exempel på frågor
	<p>Kan du börja med att du berättar ditt namn, ålder om du vill och året du började arbeta här?</p> <p>Kan du berätta lite om din uppväxt? Har du växt upp här i Sverige?</p> <p>Kan du prata lite om din bakgrund? Minnen från din barndom?</p> <p>Kom du hit ensam? (kom din familj med dig)</p> <p>När kom du hit? Varför flyttade du hit?</p> <p>Hur hamnade du här Sverige (på det här jobbet)?</p>
Professionell bakgrund	<p>Arbetade du i samma yrke i ditt hemland?</p> <p>Vad arbetade du med? under hur många år i så fall?</p> <p>Vilken yrkesutbildning har du/ gick du till skola i här?</p> <p>Har du jobbat med annat än vård och omsorg här i Sverige/ Vad har du Jobbat med förut?</p>
Rutiner	<p>Hur kan en arbetsdag se ut för dig?</p> <p>Trivs du på det här jobbet? Varför/ vad är det som är bra/dålig?</p> <p>Hur många är ni gruppen/kollegor har du i din arbetsgrupp?</p> <p>Hur fungerar gruppen? Hur många invandrare? Vet du vad din chef gör under dagen?</p>
Kommunikation	<p>Enligt din uppfattning, hur fungerar mötena (till exempel APT)?</p> <p>Hur kommunicerar du med din chef? Och dina kollegor?</p>
Ledarskap	<p>Hur kommunicerar chefen med dig? Hur kommunicerar kollegorna med dig?</p>
Relation	<p>Vad är/betyder bra kommunikation för dig?</p>
Inkludering	<p>Kommer du ihåg en situation som kommunikationen har fungerat mycket bra mellan dig och dina kollegor eller chefen?</p> <p>Hur mycket kontakt har du med din chef under dagen?</p> <p>Har du tid att umgås med kollegorna? När har du och dina kollegor tid att prata eller umgås under mer informellt under?</p> <p>Kan du komma ihåg ett tillfälle när kommunikation inte har gått så bra mellan dig och ledaren eller med dina kollegor? Vad handlade det om?</p> <p>Vad är bra ledarskap för dig?</p> <p>Är du en i gruppen? Vad menar du med det? På vilket sätt?</p>

Engagemang/ deltagande	<p>Brukar du engagera dig i olika situationer eller ämnen som diskuteras under mötena/under arbetsdagen?</p> <p>Brukar du ge dina åsikter på dessa möten (apt och andra möte)?</p> <p>Känner du att du har utrymme för att vara med?</p>
Identitet	<p>Med vem identifierar du dig själv/ditt sätt, med svenska eller andra värderingar? På vilket sätt?</p> <p>För dig, vad är det som kännetecknar svenskar, hur är det att vara svensk enligt din uppfattning.</p>
Övriga	<p>För dem som flyttar till Sverige nu Vilka råd har du på hur man gör för att integrera sig i samhället eller på jobbet?</p>

Bilaga B

Intervju: områdescheferna

Tema: ledarskap, kommunikation, invandring, inkludering, integration Områdescheferna

Fokus: kommunikativa beteenden som stödjer integration

Integrationen (relationerna) och hur den påverkar arbetsmiljön

Bakgrund	Vad är din befattning här? Hur många år har du arbetat i den här positionen? (vad gjorde du innan dess?) Har du chefer (ex. team ledare) som rapporterar till dig? Hur många medarbetare har din avdelning/enhet? Hur många av dina medarbetare är född i andra länder (icke-svensk född, invandrare)?
Kommunikation Ledarskap	Hur kommunicerar du med dina medarbetare? Fungerar kommunikationen mellan dig och dina medarbetare bra? Vad är kommunikation för dig? Hur uppfattar du att kommunikationen fungerar mellan dig och medarbetarna? Kan du berätta hur det kan se ut när kommunikationen fungerar mycket bra mellan dig och dina medarbetare? Hur många chefer har du? Hur kommunicerar du med dem? Fungerar er kommunikation? Hur kommunicerar icke-svenska medarbetare jämfört med svenskar? Ser du några skillnader? Vad innebär det att vara ledare här?
Rutiner	Hur kan en dag på jobbet se ut för dig? Hur kan en dag se ut för dina medarbetare? hur mycket tid spenderar du med dem under dagen? När kommer de till dig? Varför? Hur fungerar grupperna? Vad påverkar gruppernas interaktion? Varför?
Engagemang/deltagande	Vilka medarbetare engagerar sig i diskussioner om arbetssituationen? Är alla medarbetare engagerade i arbetssituationer lika mycket? På vilket sätt? Hur gör du för att engagera medarbetare i olika arbetsrelaterad situation som diskuteras på ett möte?

Integration/inkludering	<p>Är invandrademedarbetare lika engagerade som svenska? Tvärtom? Hur?</p> <p>Är de/Hur är dina invandrade medarbetare interagerade på arbetsplatsen? Är de en i grupp? Varför tycker du det?</p> <p>Vad betyder integration för dig? Eller hur vet du att dina medarbetare är integrerad eller inkluderar på den här arbetsplatsen?</p>
Övriga ämnen:	<p>Medarbetares hälsa</p> <p>Sjukfrånvaro</p> <p>Gruppens prestation</p>

Bilaga C

Observation: arbetsplatsmöte och omvårdnadsmöte

Att leda mångkulturella grupper

Möte. Direkt observation

Medlemmar Beskrivs ungefärligt (kön, ålder, ursprung)	
Engagemang Vilka ämnen skapar engagemang?	
Delaktighet Vem blir engagerad i samtal?	
Hur frekvent medarbetare engagerar sig? (vilka tar mest/minst plats, klimat, öppenhet)	
Informell ledare Finns det? Vem? I vilka sammanhang träder hen fram?	
Formell ledare Hur kommunicerar ledaren för att informera och engagera?	
Är gruppen sammanfogad eller splittrad? Finns grupperingar?	
Är det högt till tak? När händer det?	

Vem <i>tar</i> utrymme och vem <i>får</i> utrymme? Vem <i>ger</i> utrymme?	
Vilka är de främsta egenskaperna i den här gruppen? Spontana intryck.	
Övriga intryck kring hur invandrarna fungerar i gruppen och i mötet.	
Hur många gånger kommunicerar ledare direkt till en respektive medarbetare.	
Hur ser delaktigheten ut invandrare och svenskar överlag? Är det balanserat?	
Klimaten i gruppen	

Bilaga D

Innehåll Mail till områdescheferna

15 augusti 2016 14:22

Hej,

Jag heter Solange och är forskare på Mittuniversitet. Min forskning handlar om ledarskap och kommunikation och just nu fokuserar jag på kommunikation mellan ledarna och medarbetare inom grupper med kulturell mångfald. Jag har alltid tyckt att ämnet är oerhört viktigt. Dessutom finns det ganska lite forskning i Sverige som fokuserar just på det. Genom ett samarbete mellan Mittuniversitet och Sundsvalls kommun, fick jag lite resurser och möjlighet för att ägna mig åt det nu under höstterminen.

Jag skulle vilja boka ett första individuella möte med er så får jag berätta mer om det här projektet och vi kan planera möjligheterna som finns för mig att vara med på era enheter. Mitt önskemål är att börja arbeta intensivt med projektet fram till och med september.

Men jag skulle vilja att vi bestämmer tillsammans hur det bästa sättet är att samla informationen inom ämnet.

Jag undervisar också och snart är studenterna tillbaka på Campus. Därför skulle jag vara tacksam om ni kan bjuda in mig på ett möte för planering på en av dessa dagar:

Vecka

33:

17/8,

19/8 (tillgänglig hela dagen) eller 18/8 på eftermiddag.

Vecka

34:

22-25/8

(tillgänglig hela dagen)

Om

ni inte kan på en av dessa dagar, var vänlig att kontakta mig så får vi hitta en annan lösning som passar våra scheman.

Hälsningar

Solange

Bilaga E

Brev till medarbetarna

22 augusti 2017

Hej!

Jag heter Solange Hamrin och jag är forskare och lärare på Mittuniversitet. Mitt forskningsintresse är kommunikationen mellan ledare och medarbetare och vad det innebär. Just nu ägnar jag mig åt att försöka förstå kommunikationen mellan ledare och medarbetare med olika kulturella bakgrunder.

Nyligen fick jag lite resurser inom ett samarbetsavtal mellan Mittuniversitet och Sundsvalls kommun för att börja forska inom ämnet och kommer att ägna hösten åt att försöka förstå hur den här kommunikationen är idag och hur medarbetare som är född i ett annat land känner sig på en arbetsplats här i Sverige. Jag hoppas att vi tillsammans, ledare och medarbetarna på Sundsvalls kommuns vård och omsorg och jag, kan skapa kunskap som kan användas och inspirera andra att utveckla sin kulturella kompetens som ledare och medarbetare och bidra till bättre inkludering på arbetsplatsen och följaktligen en bättre arbetsmiljö. Jag önskar bidra med forskning som kan underlätta för ledarna och medarbetarna att hantera sina dagliga kommunikativa utmaningar och att hjälpa ledarna att göra det bästa av sitt uppdrag för att förbättra inkludering och integration på arbetsplatsen och samhället i stort.

Jag hoppas du vill vara med på en intervju och berätta lite om dig och dina arbetsuppgifter här på Allégården. Jag lovar hålla ditt namn anonymt. Dina svar kommer att användas i forskningssyfte och för utvecklingen av ledare och medarbetare på socialtjänsten.

Lite om mig:

Jag har en bakgrund inom journalistik och strategisk kommunikation. Jag kommer ursprungligen från Brasilien och där jobbade jag som informatör och radioreporter. Flyttade hit från Nya Zeeland 2002 och skaffade mig en ny kandidatexamen (jag redan hade fått en kandidat i social kommunikation med inriktning i journalistik), den här gången i information- och PR, en magister och en filosofi doktor i medier- och kommunikationsvetenskap. Jag började undervisa på Mittuniversitet 2010 efter några år som modersmåls lärare och arbetade sedan som informatör på Sundsvalls kommun.

Solange Hamrin

Universitetslektor i Medie- och kommunikationsvetenskap

Ph.D., Assistant Professor, Department of Media and Communication Science

DEMICOM

Centre for Study of Democracy and Communication

Mittuniversitetet / Mid Sweden University

851 70 Sundsvall

Mobil: +46 (73) 808 6099

Tel: +46 (10) 1428413 (New number)

E-mail: solange.hamrin@miun.se

<http://www.miun.se/personal/solangehamrin>



DEMICOM



MITTUNIVERSITETET