



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Att bädda in en medarbetare från en annan nationell kultur

– En fallstudie på Lantmännen Maskin

How to embed a coworker from another national culture

– A casestudy on Lantmännen Maskin

Elisabeth Hidén

Esther Svensson

Självständigt arbete • 15 hp • Grundnivå

Agronomprogrammet - Ekonomi

Examensarbete nr 1137 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2018

Att bädda in en medarbetare från en annan nationell kultur – En fallstudie på Lantmännen Maskin

*How to embed a coworker from another national culture
– A casestudy on Lantmännen Maskin*

Elisabeth Hidén
Esther Svensson

Handledare: Annie Roos, SLU, Institutionen för ekonomi

Examinator: Richard Ferguson, SLU, institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0812

Program/utbildning: Agronomprogrammet - Ekonomi

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2018

Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Delnummer i serien: 1137

ISSN: 1401-4084

Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Organisationsteori, Organisationskultur, Gruppbildning, Inbäddning

**Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences**

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Sammanfattning

Syftet med studien har varit att studera vad som händer i en organisation när en individ från en annan nationell kultur kommer till arbetsplatsen, och vilka faktorer som påverkar inbäddningen. Studien har bestått av en fallstudie, där fyra anläggningar tillhörande Lantmännen Maskin och Swecon har besökts, två i Uppsala och två i Staffanstorp. Både chefer, anställda och anställda med annan kulturell bakgrund har intervjuats. Med kultur syftar vi på kulturer mellan nationsgränser. Fokus vid insamlingen av empiriska data har varit på hur chefer och anställda har arbetat med inbäddningen av deras nyanställda kollegor, vilka åtgärder som har gjorts och hur resultatet har blivit.

De teorier vi valt att använda i studien är organisationsteori, organisationskultur, gruppbildning och inbäddning. Begreppen må vid första anblick verka många och omfattande, men de alla behövs och berörs. När en ny medarbetare från en annan kultur ska bäddas in i en organisation så behöver processer ske, som så småningom leder till en förändring. Förändringen är inte ett steg i processen, utan snarare en slutdestination och ett resultat av inbäddningen. Vikten av att förstå hur en organisation fungerar, kulturens påverkan på organisationen, vilka processer som sker för att möjliggöra inbäddningen som slutligen leder till en förändring, har varit avgörande för detta arbete.

Studien visar att det finns ett mönster i hur en inbäddning går till. Det finns vissa steg, en process, som var återkommande för alla besökta anläggningar. Att ta emot en person med en annan kulturell bakgrund och bädda in den i organisationen kräver engagemang från övriga anställda och chefer. När processen är gjord och personen inbäddad så har det slutligen skett en lokal förändring. Den kulturella skillnad som visat sig spela störst roll är språket, och det som framförallt påverkas är kundnöjdheten och säkerheten.

Nyckelord: organisationsteori, organisationskultur, gruppbildning, inbäddning

English summary

The purpose of this study was to investigate how a company embed new staff with different cultural background into their organisation and to identify which factors affect this embedding process.

In the case study, four sites, two in Uppsala and two in Staffanstorp belonging to Swecon and Lantmännen Maskin, were visited. At these sites interviews were conducted with supervisors, employees and employees with different cultural background. When addressing culture in this report, we address the cultural differences between nationalities.

How employees and supervisors work to embed their new colleagues, what actions has been taken and the outcome has been the main objective while collecting empirical data. The theories used in this study are organisational theory, organisational culture, formation of groups and embedding. These are extensive theories but are all important for the study. When embedding a new co-worker with different cultural background certain processes that lead to a change are required. These changes are not a part of the process but rather a goal and result of embedding.

It has been central in in this study to understand how an organisation work, how culture affect it and what processes that are needed in order to enable embedding that result in a change.

The study concludes that there's a pattern to how an embedding process happens. There are certain steps, a process, which are recurring for all visited sites. Accepting a person with a different cultural background and to embed this person into the organisation requires engagement from key persons, which includes both the supervisors and employees. There are a number of key events also required for the embedding to be successful. When the process is completed there has been a local change. Language showed to be the most important cultural difference as it affects customer satisfaction and work site safety.

Keywords: organisational theory, organisational culture, group psychology, embeddedness

Förord

Denna kandidatuppsats är skriven våren 2018, på Sveriges Lantbruksuniversitet, Ultuna, Uppsala. Uppsatsen är på C-nivå, 15 högskolepoäng, och har handletts av Annie Roos. Uppsatsen är inom området företagsekonomi.

Vi vill tacka Fred Stenudd på Lantmännen Maskin för handledning och tips.

Vi vill även tacka de på Lantmännen och Swecon i Staffanstorp och Uppsala för möjligheterna till intervjuer och vårt empiriska underlag, som lagt grunden till denna uppsats.

Vidare vill vi tacka vår handledare Annie Roos, doktorand inom forskningsgruppen “Entreprenörskap på landsbygden”, för stöd och vägledning.

Ultuna, juni 2018

Elisabeth Hidén & Esther Svensson

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Teoretiskt problem	2
1.3	Empiriskt problem	2
1.4	Syfte	3
1.5	Avgränsningar	3
1.6	Disposition	3
2	Teori	5
2.1	Organisationskultur	5
2.2	Inbäddning/Bädda in	6
2.3	Gruppbildning	7
2.4	Teoretisk syntes	9
2.4.1	<i>Organisationsteori/kultur</i>	9
2.4.2	<i>Gruppbildning + Inbäddning</i>	10
2.4.3	<i>Applicerbart på individnivå</i>	10
3	Metod	11
3.1	Forskningsstrategi	11
3.2	Litteraturgenomgång	11
3.3	Fallstudie	12
3.3.1	<i>Urval</i>	12
3.3.2	<i>Datainsamling</i>	13
3.3.3	<i>Analys</i>	14
3.4	Metodkritik	14
3.4.1	<i>Tillförlitlighet</i>	15
3.4.2	<i>Etiska aspekter</i>	15
4	Presentation och analys av empirisk data	18
4.1	Inbäddning	18
4.1.1	<i>Relation</i>	18
4.1.2	<i>Kontext</i>	19
4.2	Inbäddning och gruppbildning, där begreppen överlappar varandra	19
4.2.1	<i>Kommunikation</i>	19
4.2.2	<i>Kultur</i>	21
4.3	Gruppbildning	22
4.3.1	<i>Ledarskap</i>	22
4.3.2	<i>Erfarenhet och kunskap</i>	22
5	Diskussion	24

6	Slutsatser	28
	Referenslista	30
	Bilaga 1/Appendix 1	32

Figurförteckning

Figur 1. Uppsatsens uppbyggnad. Egen bearbetning	3
Figur 2. Inbäddning. Egen bearbetning	6
Figur 3. Gruppbildning. Egen bearbetning	8
Figur 4. Teoretisk syntes. Egen bearbetning	9
Figur 5. Organisationen. Egen bearbetning	23

1 Inledning

I detta kapitel kommer vi att introducera bakgrunden till området vilket vi ska studera, efter det kommer problem, syfte och avgränsningar lyftas fram.

1.1 Bakgrund

I Sverige är det stor brist på mekaniker (Niléhn, 2016). Det finns en rådande trend som gör att det är få ungdomar som väljer att läsa fordonstekniska programmet på gymnasiet (Skolverket, 2017). Det finns möjligheter att anställa mekaniker från andra kulturella bakgrunder, och migrationen har gjort att Sverige fått resurser i form av humankapital som till stor del idag är outnyttjat (Masoomi, 2018). Många som kommit till Sverige besitter hög kompetens och kunskap inom hantverksyrken, däribland mekaniker.

Att anställa utländsk arbetskraft är viktigt ur ett större perspektiv, dels för att de besitter kunskap som det är brist på, men även bidrar till minskad segregation, ökad ekonomisk tillväxt och ett starkare socialt kapital (Rauhut & Blomberg, 2003).

Denna uppsats bygger på en fallstudie på Lantmännen Maskin. Företaget ägs av Svenska Lantmännens ekonomiska förening och hade år 2016 737 stycken anställda (Lantmännen Maskin, 2017). Valet att göra en fallstudie på Lantmännen Maskin beror på att de påverkas av bristen på mekaniker i Sverige. De säljer och utför service på lantbruksmaskiner, därför är servicetekniker en väsentlig del för att företaget ska kunna fungera och leverera sina tjänster. Trots sitt engagemang har de precis som många andra företag i samma bransch svårt att rekrytera personal. För att lösa personalbristen så har de börjat anställa personer från andra nationella kulturer. Vi har därmed valt att göra en fallstudie av Lantmännen Maskin med fokus på arbetskraft från andra nationella kulturer, för att vidare kunna undersöka hur processen kan ske för att bädda in arbetskraft från en annan kultur i den befintliga organisationen.

Organisationsläran ger möjlighet till att kunna analysera och förändra en organisation, samt förstå dess roll i samspel med omvärlden (Bruzelius & Skärvad, 2000). Integration och utformning är något som går att påverka, dels av praktiska erfarenheter men även av organisationsteoretiska kunskaper. Organisationen påverkar hur individerna i den lever, handlar och tänker. Det påverkar i sin tur hur problem löses, hur beslut fattas, och hur kommunikationen sker inom organisationen. En organisation är en levande organism som måste anpassa sig till omvärlden för att klara av konkurrens. Organisationen strävar efter att uppnå mål, och när det är uppnått så sätts nya mål för att ständigt komma framåt. Organisationen är socialt konstruerad, och förändras därmed i takt med att omvärld och visioner förändras. Alla dessa parametrar bidrar till organisationsförändring, vilket blir en naturlig och nödvändig del för organisationens överlevnad (Parastuty et al., 2015). Inbäddningen i sig går att se som en förändring. Förändringen går att se enligt Lewins trestegsmodell, som innebär att för att en lyckad förändring ska kunna ske måste organisationen tinas upp och att medarbetarna måste känna sig trygga och fria från förlust för att inte motsätta sig en förändring (Burnes, 2004). För att komma dit krävs lärande, engagemang och kunskap. Nyckeln till en lyckad förändring är att utvärdera och

identifiera alla faktorer som påverkar eller kan komma att påverka förändringen (Burnes, 2004), i detta fall förändringen som sker i och med inbäddning av en ny medarbetare. När inbäddning sker så sker en process, vilket är en plan och innefattar olika steg (Bhave, 1994). Görs dessa stegen i rätt ordning så uppnås ett resultat.

1.2 Teoretiskt problem

Organisationers kulturer skiljer sig åt, tillika så är kultur något som varierar mellan nationsgränserna, det är saker såsom språk, kontexter och sociala mönster som varierar (Wolanik Boström & Öhlander, 2011).

När ett företag anställer arbetskraft från en annan kultur för att fylla behovet av personal och därmed klara av konkurrensen, så uppstår det vissa utmaningar. De kulturella skillnaderna kan leda till kommunikationsproblem och säkerhetsrisker (De Jesus-Rivas et al, 2016). För att på bästa sätt undvika dessa utmaningar så bör den nyanställde komma in i organisationen, skapa relationer, bli en del av kontexten, börja kommunicera och förstå kulturen. Alla de delar går att finna i begreppet "inbäddning".

Teorin om inbäddning säger att när företaget väl är inbäddat så får det tillgång till resurser och information, vilket i sin tur ger möjligheter. Behovet av att bli inbäddad gör också att företag inte kan behandlas som något som är fränkopplat från resten av världen (Jack & Anderson, 2002). Idag utgår inbäddningsteorin från att det är företag som ska bli inbäddade i omvärlden, men vi vill i denna uppsats bidra med att applicera begreppet på människor i en organisation och dess kultur. Studien syftar till att undersöka hur teorierna organisationskultur, organisationsteori, gruppbildning tillsammans med inbäddning går att applicera på människor, och därmed öka förståelsen för vad som händer när en individ från en annan kultur kommer till en arbetsplats. Vi vill se hur inbäddning fungerar på individnivå, vad som händer och vilka mekanismer som påverkas.

1.3 Empiriskt problem

I dagsläget är det svårt för företag att rekrytera kompetenta servicetekniker på grund av det bristande intresset för mekanikerutbildningen (Niléhn, 2016). Lantmännen Maskin har därmed börjat anställa arbetskraft från andra nationella kulturer. Utmaningarna som uppstår är att den svenska organisationskulturen oftast inte är förberedd för att på ett fungerande sätt kunna bädda in den arbetskraften som kommer från en annan kultur. De främsta anledningarna till att inbäddningen blir en utmaning beror på språkskillnader och skillnader i sociala koder (Broady, 1987). Det finns heller inga generella riktlinjer eller hjälpmedel för hur organisationer kan gå tillväga. En lokal förändring behöver ske, dels för att de nationella kulturerna kan skilja sig åt, men även för att kulturerna, liksom individerna, från en arbetsplats till en annan kan variera (Parastuty et al, 2015).

1.4 Syfte

Syftet med studien är att studera och analysera hur svenska företag kan arbeta med inbäddningen av en ny medarbetare.

-Vad händer i organisationen när en individ från en annan nationell kultur kommer till arbetsplatsen, och vilka faktorer påverkar inbäddningen?

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen är en fallstudie gjord på Lantmännen Maskin, och berör endast verksamhetens del som gäller integration av utländsk arbetskraft. I vårt arbete med att samla in den empiriska datan så har vi intervjuat verkstäder tillhörande Lantmännen Maskin, och verkstäder tillhörande Swecon. De säljer anläggningsmaskiner och är ett bolag som Lantmännen äger. Vi kommer avgränsa arbetet med att endast undersöka förändringen som sker lokalt på arbetsplatsen när en ny medarbetare bäddas in, detta eftersom vi vill se vad som händer i organisationen när en individ från en annan nationell kultur kommer till arbetsplatsen och vilka faktorer som är med påverkar vid inbäddningen.

1.6 Disposition

Uppsatsen börjar med en inledning som ska ge en överskådlig bild över arbetet, och en bred förståelse för ämnet. Därefter presenteras vilka teorier vi använt och hur vi gått tillväga. Sedan kommer en presentation och analys av vår empiriska data för att slutligen leda fram till en diskussion och slutsats (Se figur 1). Tanken med uppsatsens struktur är att läsaren på ett enkelt och logiskt sätt ska kunna följa vårt arbete.



Figur 1. Uppsatsen uppbyggnad (Egen bearbetning, 2018)

2 Teori

Detta kapitel innefattar en genomgång av de teorier och tidigare forskning som är relevanta för studien, och som bildar grunden för senare diskussion och analys. Vi har valt att utgå från teorier om organisationskultur, organisationsteori, gruppbildning, och inbäddning. När vi gjorde insamlingen av det empiriska materialet så var det ett flertal olika begrepp som ständigt återkom, och dessa begrepp gick att finna i dessa teorier.

2.1 Organisationskultur

Vi har valt att arbeta utifrån antropologen Edward. B Tylors teori om kultur. För att definiera organisationskultur behövs först en definition av det generella kulturbegreppet, B Tylor definition av kultur lyder ”Kultur eller civilisation i sin breda etnografiska bemärkelse är den komplexa helheten som innefattar kunskap, tro, konst, moral, lag, sedvanlig och annan förmåga och vanor som man förvärvat som samhällsdeltagare (Tylor, 1971)”.

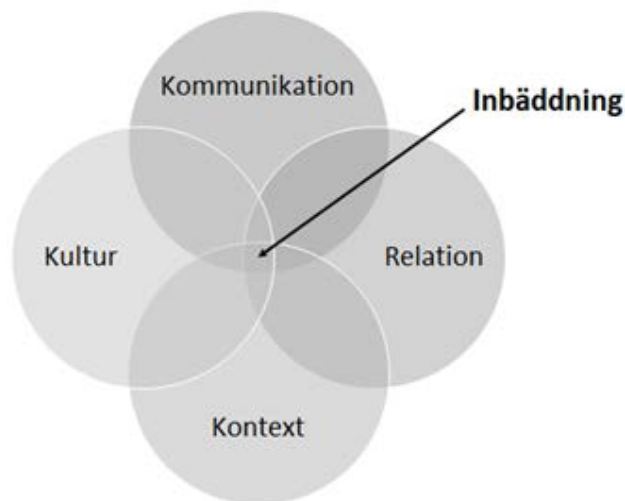
Organisationskulturen har flera viktiga funktioner för organisationens fortsatta existens. Dels kring den externa anpassningen som handlar om anpassningen till omgivningen, dels den interna anpassningen som syftar till interna integrationen inom organisationen (Bakka et al, 2014). Ledaren av en organisation har en stark koppling till organisationskulturen och har möjlighet att förändra och utveckla den (Schein, 2010). Organisationskulturen är viktig att förstå då den påverkar hela organisationen, inte minst individerna inom den och hur de integrerar med varandra. För att organisationen ska utvecklas och överleva krävs det att organisationskulturen utvecklas och förändras i takt med externa faktorer. Detta är en förutsättning för att den interna integrationen och samspelet mellan människorna i organisationen fungerar. Ett av de vanligaste problemen som kan uppstå inom den interna integrationen i en organisation är språket. För att integrationen i en arbetsgrupp ska fungera krävs det att medlemmarna kan kommunicera och förstå varandra samt att de delar samma värderingar.

När anställda på en arbetsplats kommer från olika kulturer så är det framförallt deras språk, beteende, krav och förväntningar som skiljer dem åt (Forsell et al, 2013). Hur väl kommunikationen sker på arbetsplatsen påverkar både kundnöjdheten och säkerheten på arbetet (Hayes & Collins, 2013). Skillnaden i språk kan skapa en kommunikationsbarriär som kan orsaka både missuppfattningar mellan arbetarna men även vara en säkerhetsrisk (De-Jesus Rivas et al, 2016). Om medarbetarna inte förstår varandra och heller inte förstår instruktioner rätt, kan detta medföra både fel i produktionen samtidigt som det kan medföra olyckor. Problem kan lätt uppstå när medarbetarna inte har samma språk och säkerhetstänk, det blir därför extra viktigt med säkerhetsträning när medarbetarna inte har samma modersmål. Då människor lever under olika förhållanden, med varierande klimat, frihet, religioner och resurser så uppstår olika kulturer. Kulturen påverkar i sin tur människors attityd och beteende (Leong & Ward, 2006). För att förstå hur nyanställda på

arbetsplatsen ska få ta del av den sociala kontexten och möjlighet att bli en del av organisationen krävs inbäddning.

2.2 Inbäddning/Bädda in

Inbäddning är en teori som i dagsläget berör företags relation till omvärlden. Huruvida en entreprenör är inbäddad i det lokala påverkar hur företaget bildas och hanteras (Jack & Anderson, 2002). Teorin involverar relationer, vilket kan vara både positivt och negativt för företaget. Ju mer inbäddad entreprenören är desto lättare har denne att förstå miljön och strukturen i det sociala sammanhanget, det hjälper i sin tur företaget till att bli konkurrenskraftig. Inbäddning är en process att bli en del av den sociala strukturen, och är att förstå naturens struktur, att kunna återuppta och upprätthålla den. Att vara ”inbäddad” i den sociala kontexten har en stor betydelse för entreprenörskapets utveckling och skapar förutsättningar för att kunna utnyttja möjligheter som finns i den sociala omgivningen. Inbäddning omfattar både kommunikation, relation, kontext och kultur. De händelser som sker på vägen mot inbäddningen, att cirkarna möts, är en process. För att inbäddningen ska löpa hela vägen så krävs det att alla fyra stegen genomarbetas. När den nyanställde kommer till arbetsplatsen krävs det att den kommunicerar för att skapa relationer. Relationer krävs i sin tur för att förstå och få vara en del av kontexten. Att kommunicera, ha relationer och förstå kontexten skapar slutligen en förståelse för kulturen (Se Figur 2).



Figur 2. Inbäddning. (Egen bearbetning, 2018)

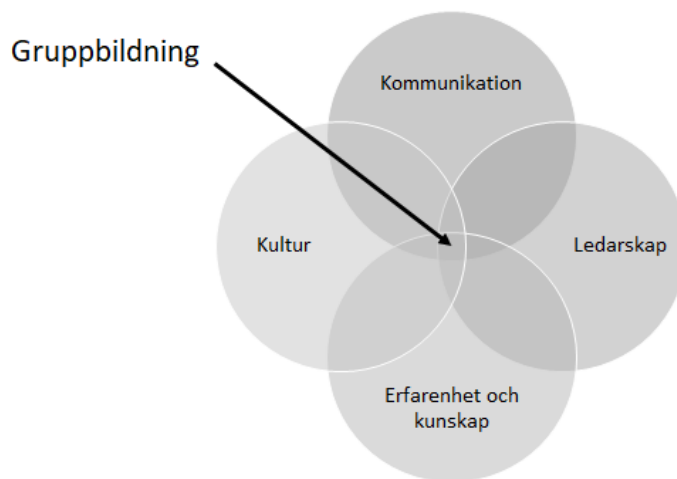
Begreppet inbäddning omfattar relationer, kommunikation, kontext och kultur. Att bli inbäddad är en process att bli en del av strukturen. Det handlar om att förstå strukturer,

kunna återuppta och upprätthålla dem (Jack & Anderson, 2002). Inbäddning har hittills i forskningen framförallt berört företags roll och relation med omvärlden, för att skildra sociala strukturers inbäddning, hur ett företag påverkas av omvärlden och hur det kan påverka sin omvärld. Teorin utgår från om ifall ett företag vill bli en del av strukturen krävs det att de är inbäddade i den sociala kontexten. När ett företag väl är inbäddat i den sociala kontexten får entreprenören tillgång till resurser och information som underlättar företagsprocessen, och det genererar möjligheter. Företag kan ur detta perspektiv och synsätt därmed inte behandlas som ekonomiska aktörer som är fränkopplade omvärlden (Jack & Anderson, 2002). Kommunikationen är relevant vid inbäddning av en individ i ett företag och går att se som en process, där substansen uppstår i samspel mellan människor (Jansson, 2009). Begreppet kommunikation täcker inte bara in tal, utan även gester och kroppsspråk. Kontexten syftar på sammanhanget och omgivningen, och vilka omständigheter som påverkar vad som sker. Ett företag kan påverka sin kontext, och påverkas av den (Baker & Nelson, 2005). Det har gjorts studier på hur den nationella kulturen påverkas av företagets och organisationens kultur, bland annat en studie på polska läkare som kommit till Sverige. Där har de intervjuat två kvinnliga polska läkare som har flyttat till Sverige för att arbeta, och om hur deras upplevelse på arbetsplatsen har varit. Motivet för flytten var för dem båda ekonomiskt. Artikeln handlar om hur de upplever skillnaderna mellan jobbet i Polen och Sverige, och vad har de gjort för att passa in på arbetsplatsen, med andra ord, bli inbäddade i arbetsplatsens kultur. De beskriver kultur som någon som följer nationsgränser. Att kulturellt kapital är språkkunskaper, klädkoder, vilka skämt som lämpar sig och kunskap om hur hierarkier fungerar. De polska läkarna upplever inte att nationaliteten avgör ifall man lyckas eller inte i sin karriär, utan snarare möjligheten att hantera språket och sociala koder, och vikten i att kunna anpassa sig till den på företaget rådande kulturen (Wolanik Boström & Öhlander, 2011).

Även Broady, 1987 står bakom den uppfattning av vad kulturellt kapital är, och han beskriver det som något som innefattar "finkultur, språk och idéer om samhället". Inbäddningsbegreppet har i tidigare forskning fokuserat på företags relation mot omvärlden (Jack & Anderson, 2002), genom att sammankoppla inbäddningsbegreppet med gruppbildning kan begreppet bli applicerbart på individer inom organisationen, istället för organisationens relation till omvärlden.

2.3 Gruppbildning

Alla arbetsplatser kännetecknas av en viss typ av gruppstruktur (Bakka et al, 2014). Det är ett flertal områden som berörs när en grupp bildas (Se figur 3).



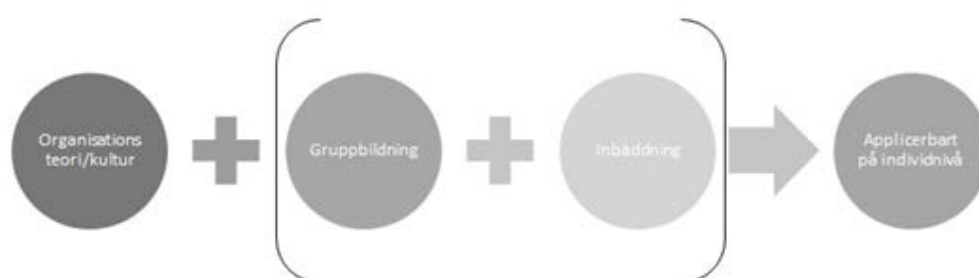
Figur 3. Gruppbildning. (Egen bearbetning, 2018)

En grupp kan identifieras som ett antal personer som interagerar med varandra, som är psykiskt medvetande om varandra och som uppfattar att de tillsammans tillhör en grupp (Brooks, 2009). Organisationer innefattar formella grupper som ofta är ihopsatta av cheferna. Gruppens uppgift är att tillsammans uppnå organisationens mål. Gruppen utvecklar sociala normer och kriterier för att få tillhöra gruppen, dessa kan stärka samhörigheten i gruppen, men också urskilja dem från andra. För en fungerande organisation krävs det att medlemmarna är överens om vilka som tillhör gruppen, och vilka kriterier som bör levas upp till för att få vara med i gruppen (Bakka et al, 2014).

För att gruppen ska fungera effektivt tillsammans krävs ett förtroende medlemmarna emellan, sammanhållning och engagemang (Halverson & Tirmizi, 2008). Hur väl detta uppfylls hänger samman med flera olika faktorer, bland annat gruppens storlek och vad organisationens mål är, medlemmarnas erfarenheter och kunskaper, kommunikation, ledarskapet, vilken nationell kultur gruppens medlemmar kommer från och vad det är för organisationskultur. Organisationskulturen påverkas av både av medlemmarnas gemensamma erfarenheter på företaget men är också ett av individuellt beteende skapat av den nationella kulturen. Medlemmarna känner i många fall större samhörighet till gruppen än den nationella kultur de kommer ifrån, på grund av att de ofta har samma bakgrund och utbildning om de arbetar på samma ställe. Att vara delaktig i en social struktur innebär att man får tillgång till rådgivning, kontaktnät, intim kunskap, support och information (Jack & Anderson, 2002).

2.4 Teoretisk syntes

Här nedan presenteras vår teoretiska syntes. Genom att applicera gruppbyggnadsteori med inbäddningsteori så blir inbäddning väl användbart på organisationsnivå/individnivå och organisationskultur (Se figur 4). Det ökar förståelsen för hur organisationen påverkas av en ny medarbetare och hur inbäddningen går till.



Figur 4. Teoretisk syntes. (Egen bearbetning, 2018)

Genom att använda teorierna med varandra täcker man upp stora områden som alla är väsentliga vid en inbäddning process. De områden som inbäddningsbegreppet omfattar ger bra verktyg till att förstå hur en ny medarbetare från en annan kultur kan komma in i gruppen och organisationen. Utifrån vår litteraturgenomgång har vi identifierat och valt ut två olika områden som alla påverkar förståelsen för inbäddningen.

2.4.1 Organisationsteori/kultur

Organisationsläran ger möjlighet till att kunna analysera och förändra en organisation, samt förstå dess roll i samspel med omvärlden (Bruzelius & Skärvad, 2000). Organisationskulturen är också relevant eftersom det är den som påverkar vilket språk som talas på arbetsplatsen, vilka säkerhetsrutiner som finns, hur jobb utförs och vilka värderingar kollegorna har (Bakka et al, 2014). För att få en djupare förståelse för hur den nya medarbetaren ska bäddas in så krävs en ökad förståelsen för inbäddningsprocessen och gruppen. Gruppbyggnaden omfattas redan till viss del i organisationsteorin, men genom att koppla samman teorin med begrepp som finns inom inbäddningsteori kan sammanhanget förstås bättre. Utifrån empiriinsamlingen ansåg vi att fler begrepp gick att koppla till teorin om inbäddning. Vi tolkade att det fanns fler begrepp som kunde kopplas

till inbäddningsbegreppet, och för att fylla det hålet slog vi samman teorierna gruppbildning, då vi ansåg det vara ett bra komplement för förståelsen i inbäddningen.

2.4.2 Gruppbildning + Inbäddning

Hur väl gruppbildningen fungerar hänger samman med flera olika faktorer i organisationen, bland annat medlemmarnas erfarenheter, kommunikation, ledarskap och kultur (Halverson & Tirmizi, 2008). Inbäddningsbegreppet är i dagsläget en teori som används för att se organisationer mot omvärlden (Jack & Anderson, 2002). Organisationen bör kommunicera med omvärlden, skapa relationer, och försöka komma in i den lokala kulturen. Gör organisationen det så får den tillgång till viktiga verktyg för att kunna överleva. För att inbäddningsbegreppet ska bli applicerbart på människor har begreppet använts tillsammans med teorier kring gruppbildning och organisationskultur. Dessa har en stark koppling till varandra och fungerar inte att se som åtskilda. Gruppbildningen innefattar begrepp som inte återfinns i inbäddningsteorin, men som utifrån empirin tolkats vara viktiga för förståelsen för inbäddningen.

2.4.3 Applicerbart på individnivå

Genom att applicera gruppbildning och inbäddning på organisationsteori och organisationskultur så tas hänsyn till fler begrepp (se figur 1 och 2). Två av begreppen överlappar varandra, kultur och kommunikation, men med gruppbildningsteorin tas även fler begrepp i beaktande för ökad förståelse för inbäddningen. När dessa tre teorier sammankopplas kan en ökad förståelse uppnås för hur inbäddningsbegreppet blir applicerbart på individnivå. Det ger organisationsteori en större grund för inbäddningen av individer, och inbäddningsteori möjlighet att användas på individer i organisationer. Inbäddningsteorin och gruppbildningsteorin hänger samman med organisationskultursteorin.

3 Metod

I detta kapitel kommer vi gå igenom vilket tillvägagångssätt som används när litteratur samlats in, vilket underlag vi använt oss av och varför.

3.1 Forskningsstrategi

Denna uppsats bygger på en kvalitativ forskningsmetod och har en induktiv ansats. Den metod som är bäst lämpad för studien beror på vad man vill ha svar på, den kvalitativa metoden inriktar sig på människors upplevelser och tolkningar av verkligheten, fokus ligger på att beskriva, förklara och tolka olika uppfattningar om olika situationer (Bryman & Bell, 2011). Den kvalitativa metoden lämpade sig bäst för studien eftersom syftet var att försöka förstå och tolka intervjupersonernas upplevelse av olika situationer. Den kvantitativa metoden var sämre lämpad för ändamålet då den inte fångar djupet och heller inte ger utrymme till tolkningar av verkligheten (Bryman & Bell, 2011). Uppsatsen har en induktiv ansats vilket innebär att forskningen startar med observationer/resultat för att sedan kopplas till teori, vilket är omvänt mot den deduktiva forskningsmetoden (Bryman & Bell, 2011). Vår ontologiska ståndpunkt är konstruktionismen, vilket innebär att perspektivet vi har är att värderingar och sociala händelser är något som skapas, och ständigt förändras. Med tanke på val av ontologisk ståndpunkt har vi antagit att sociala företeelser, exempelvis en organisationskultur, hierarki och mönster, är något som är socialt konstruerat, och går att påverka (Bryman och Bell, 2011). Dessa antaganden kommer ligga som grund när vi analyserar vår data. Vår epistemologiska ståndpunkt är tolkningsperspektivet, vilket innebär att vi vill fånga den subjektiva betydelsen av en social handling. Det ger även utrymme för en social verklighet, att se en betydande skillnad mellan naturvetenskap och människor, hur de skall studeras och hur resultaten kan tolkas (Bryman och Bell, 2011).

3.2 Litteraturgenomgång

Vid starten av uppsatsens skrivprocess utfördes en narrativ litteraturgenomgång för att få en bred och övergripande bild av vad som finns på området. Litteraturgenomgången skedde för att få tillgång till det som redan finns på området, för att vi inte ska göra om andras misstag, hjälpa oss med tolkning av resultaten och idéer kring variabler att inkludera. Den övergripande litteraturgenomgången blev också viktigt för att öka förståelsen för de faktorer som påverkar en organisation, vilket också gav bättre underlag till utformningen av intervjufrågor. Efter noggrann genomgång av böcker, tidskrifter och artiklar identifierades nyckelbegrepp som ansågs relevanta för studien och dessa lade grunden för uppsatsens fokusområde. För att utforma vår teoretiska grund så har vi använt vetenskapliga artiklar och böcker vi ansett berört det område vi arbetat inom. Litteratursökningen har skett på framförallt Google Scholar och ord vi sökt på har framförallt varit organizational theory, embeddedness, grouptheory samt leadership in organization.

3.3 Fallstudie

En fallstudie medför ett ingående och detaljerat studium av ett enda fall, i denna uppsats Lantmännen/Swecon. Fallstudien har varit kvalitativ och gett oss det empiriska underlag som studien bygger på. Vi valde att använda oss av fallstudie eftersom att vi ansåg att det var viktigt för uppsatsen att se vad som händer i miljön och varför (Denscombe, 2014). Fördelen med fallstudie är närheten till verkligheten och riktiga situationer, samt erfarenheten intervjupersonerna sitter inne på (Flyvbjerg, 2006). Den praktiska erfarenheten är viktig då frågan vi vill ha svar på är vad som händer när personal från en annan kultur kommer till en arbetsplats, och varför.

3.3.1 Urval

I detta kapitel motiveras val av organisation, anläggningar och intervjupersoner.

Val av organisation

Lantmännen Maskin valdes ut som fallföretag då de upplevde de utmaningar som studien hade för avsikt att undersöka.

Val av anläggningar

Urvalet av verkstäder gjordes efter samråd med en av Lantmännen Maskins HR-konsult, Fred Stenudd. Endast anläggningar som tagit emot utländska medarbetare valdes då syftet med studien var att undersöka hur inbäddningen av en medarbetare med en annan kultur har skett. Då anläggningarna valdes ut av Lantmännen Maskins HR-konsult finns en risk för att de valt anläggningar där inbäddningen gått bra. Detta skulle kunna kopplas till trovärdighet kriteriet rättvis bild (Bryman & Bell, 2011). Då de vill ha hjälp att ta reda på hur inbäddningen går till så anser vi att den risken är minimal, eftersom att uppsatsen annars inte hade varit till någon nytta för dem. För insamling av det empiriska materialet valdes totalt fyra anläggningar ut. Intervjuerna ägde rum i Staffanstorp i Skåne och i Uppsala. Det geografiska läget är inget som har ansetts spela någon roll för studien, utan anläggningarna valdes utifrån om de hade anställt utländska medarbetare eller inte. I Staffanstorp besöktes två olika anläggningar den 3 maj 2018, en Swecon och en Lantmännen Maskin, där de båda hade arbetskraft från en annan kultur. I Uppsala besöktes Lantmännen Maskin den 16 april 2018, och Swecon den 7 maj 2018. Lantmännen Maskins anläggning i Uppsala hade vid intervjutillfället tagit emot en anställd från en annat land med annan kultur, som hade goda engelskkunskaper men bristfällig kunskap om det svenska språket. De hade även diskuterats att ta in personal från Spanien och Chile, men det var inget som var helt bestämt vid intervjutillfället. Swecon i Uppsala hade tidigare en anställd som kom från en annan kultur, men endast under tre månader, och personen hade slutat när vi kom för att intervjua. I Staffanstorp hade båda anläggningarna personal från en annan kultur.

Val av intervjupersoner

Vad gäller intervjuerna var målet att få en så rättvis bild som möjligt och fånga flera olika perspektiv, därför valdes personer från olika positioner i företaget. De som intervjuades

var dels de med högre positioner och som därmed hade större möjlighet till att påverka inbäddningsprocessen, och dels de som arbetade på verkstäderna och som skulle påverkas mest av nya medarbetare. Vilka individer som intervjuades på företaget valde chefen ut, de valdes ut efter vilka som var tillgängliga på anläggningen, men vi kom med önskemål om att få personer från olika positioner. I fokusgrupperna deltog både anställda och nyanställda, samt vid ett tillfälle två chefer (Se tabell 1). Under våra besök på anläggningarna så gjorde vi observationer av arbetsplatsen och de som arbetade där och tolkade in delar av kulturen inom organisationen.

	Anläggning 1	Anläggning 2	Anläggning 3	Anläggning 4
Chefer	1	1	1	2
Anställda	1	1	0	0
Nyanställda	0	2	1	0
Deltagande i fokusgrupp	0	3	0	2

Tabell 1. Datainsamling. (Egen bearbetning, 2018)

För att uppfylla de etiska aspekterna så har vi valt att anonymisera anläggningarna. Eftersom insamlingen av data inte varit på fler än fyra anläggningar, och varje anläggning bara har ett fåtal chefer och ett begränsat antal medarbetare och nyanställda, så fanns annars en stor risk att intervjupersonernas anonymitet hade försvagats (Bryman & Bell, 2011).

3.3.2 Datainsamling

Empirin samlades in genom både intervjuer och observationer. Intervjuerna genomfördes på respektive anläggning, och frågorna anpassades utifrån vilken roll intervjupersonen hade i företaget (Se bilaga 1). Vi valde att inte spela in intervjuerna eftersom vi ansåg att detta skulle kunna komma att påverka sanningsgraden i svaren. Dock är vi medvetna om att risken med att inte spela in svaren kan leda till att vi som intervjuar förvränger svaren i efterhand (Bryman & Bell, 2011). Observationerna vi gjort på anläggningarna gav oss en tydligare bild av hur arbetet utförs, och hur kulturen på företaget såg ut. Observationerna har blivit ett bra komplement till övrig empiri och hjälpt oss tolka svaren vi fått under intervjuerna. Intervjufrågorna har utformats på sådant sätt att de lämpar sig för en kvalitativ studie. Vi har tagit ett flertal vägledande råd i åtanke när vi utformade frågorna. Exempelvis att de skall vara tydliga och förståeliga för intervjupersonerna, kopplat frågorna till problemformuleringen, och att det skall vara möjligt att reflektera och diskutera runt (Bryman & Bell, 2011). För att på bästa sätt få fram relevanta intervjufrågor som skulle kunna ge oss möjlighet att besvara våra forskningsfrågor så har intervjufrågorna gått igenom innan vi påbörjade intervjuerna. Frågorna har gått igenom både under ett seminarium och skickats till vår kontaktperson på Lantmännen Maskin.

Trots att vi vidtagit dessa åtgärder är vi medvetna om att det kan uppstå missförstånd, och försöker därmed ha ett granskande synsätt när vi analyserar datan (Bryman & Bell, 2011). Intervjuerna har skett i både fokusgrupper och enskilda fokuserade intervjuer (Bryman & Bell, 2011). Vad det innebär med fokusgrupper är att flera deltagare intervjuas samtidigt, frågorna rör ett begränsat område och det fokuseras på gruppens samspel. Begreppet "fokuserad intervju" betyder att en viss person, eller en grupp, som varit med om en viss händelse frågas ut om händelsen. Uppsatsens områdes begränsningar, har som tidigare nämnts, varit att bädda in personal från en annan kulturell bakgrund och vad som händer i en organisation när en ny person bäddas in. Några övervägande fördelar som vi sett med fokusgrupper och därför valt att använda det i denna uppsats är att vi vill ta reda på varför människor tycker som de gör, frågor som deltagarna tycker är viktiga har en chans att lyftas upp till ytan och de har en större möjlighet själva att styra samtalet, och argumentationen som kan komma att uppstå deltagarna emellan ger en intressant inblick i åsikter (Bryman & Bell, 2011).

3.3.3 Analys

Under intervjuerna så skrevs svaren ner, tillika så observationerna. Efter datan samlats in så satte vi oss tillsammans och analyserade empirin genom etnografisk kodning med utgångspunkt från den narrativa analysmodellen. Den narrativa analysen lämpar sig väl när man vill få fram intervjupersonernas återskapande av kopplingen mellan olika händelser och samband (Bryman & Bell, 2011). Intervjuerna bygger snarare på intervjupersonernas upplevelser, än sakliga fakta. Metoden valdes eftersom fokus ligger på intervjupersonernas erfarenheter samt våra egna observationer av platsen. Analysmetoden är väl lämpad för kvalitativa intervjuer. Under kodningen så upptäckte vi ett mönster, vilket var vikten av kulturen, kommunikationen, relationer, ledarskapet, kunskap och kontexten var något som ständigt återkom i svaren. Utifrån dessa begrepp så valdes teman ut som vi hittade koppling till i teorin. För ytterligare förståelse för hur de hänger samman kopplas de till teorier kring organisationskultur, gruppbildning samt inbäddning.

3.4 Metodkritik

Studien är en kvalitativ fallstudie. Den kvalitativa metoder har fått kritik för att vara för subjektiv. Forskningen börjar oftast väldigt öppet, för att sedan leda fram till specifika forskningsfrågor allt eftersom studien pågår. Det leder till att läsaren kan få svårt att förstå motiveringen till valt forskningsområde (Bryman & Bell, 2011). Metoden kritiserar också för att vara svår att replikera då den oftast är strukturerad och forskaren själv har en stor påverkan på utformningen av studien samt dess utfall, vilket gör det nästan omöjligt att göra samma studie igen. Det kan även innebära problem med generalisering eftersom det handlar om ett så litet urval i en bestämt specifik miljö. Kritiker menar då att det blir problematiskt att överföra resultaten till en annan miljö. Det finns stora kritiker, och tillika så missförstånd, när det kommer till fallstudier. Några av de vanligaste är att teoretisk

kunskap skulle vara av större tyngd än praktiskt och att bristen på generaliserbarhet från ett enda fall gör det omöjligt att bidra till vetenskapliga framsteg (Flyvbjerg, 2006).

Fokusgrupper och fokusintervjuer kritiserar för att vara svåra att generalisera, och svårt med reliabiliteten (Bryman & Bell, 2011). I en kvalitativ studie så arbetar man för att få fram ett teorigenererande svar. Forskarna går in på djupet, analyserar och studerar. Det vanliga är att man precis som i denna studie, jobbar med intervjuer och har i åtanke att det berör en viss miljö. Det är närhet, ord och inte siffror, process framför statistik och deltagarnas uppfattning framför forskarnas (Bryman & Bell, 2011). För att en forskning skall kunna göras på detta sätt så krävs framförallt två kriterier för att uppfylla kvalitetskraven, det är trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell, 2011).

3.4.1 Tillförlitlighet

För att arbeta mot en ökad trovärdighet och äkthet i vår uppsats så har vi valt att vidta åtgärder. Vi har gjort responsvalidering, vilket ökar tillförlitligheten (Bryman & Bell, 2011). Vi har intervjuat både chefer och de på golvet för att få en så rättvis bild som möjligt av fallföretaget (Bryman & Bell, 2011). Vi har gjort vad vi kunnat för att arbeta utan att våra egna värderingar spelat in, och vi har inte medvetet försökt att på något sätt vinkla resultatet, de åtgärderna gör att studien får en ökad bekräftelse (Bryman & Bell, 2011). Då studien är kvalitativ så har vi arbetat med att försöka förstå fallets kontext och kultur på djupet genom ostrukturerade intervjuer, besök på anläggningarna och observationer. Genom att arbeta sig ner på djupet så ökar chanserna att kunna bidra till teorin, och därmed tas hänsyn till överförbarheten (Bryman & Bell, 2011). Genom att skicka det färdiga arbetet till anläggningarna så har vi gjort vad vi kunnat för att uppfylla autenticitet kraven, de har möjlighet att läsa om hur vi tolkat deras situation, hur deras kollegor upplever situationen, och utefter det förändra sin situation om de anser att det behövs. Vi är dock medvetna om att trots att vi försökt arbeta aktivt efter dessa kriterier så garanterar det inte att resultatet blir 100% äkta eller trovärdigt.

3.4.2 Etiska aspekter

Det finns ett antal olika etiska aspekter att ta hänsyn till vid insamling av empiri som är kopplat till människor. Några av dess är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman och Bell, 2011). Informationskravet handlar om att intervjupersonerna ska informeras om syftet av studien samt vilka moment som ingår. Detta gjordes genom en grundlig genomgång med berörda intervjupersoner om vad studien handlade om och hur vi skulle gå tillväga för att samla in empirin. Samtyckeskravet handlar om att informera berörda personer om deras frivillighet och möjlighet till att avbryta intervjun (Bryman & Bell, 2011). Detta gjordes genom att intervjupersonerna innan intervjun fick information om ovanstående möjlighet samt att de blev tillfrågade att tillgå en responsvalidering för att kunna rätta till eventuella missuppfattningar. Konfidentialitets och anonymitetskravet innebär att uppgifter om personer i studien ska behandlas med konfidentialitet (Bryman & Bell, 2011). Detta togs

hänsyn till genom att förklara för berörda parter att all information skulle behandlas med största möjliga konfidentialitet och alla namn i uppsatsen förblir anonyma.

4 Presentation och analys av empirisk data

Följande kapitel kommer innehålla vår empiriska data, samt en analys av det. En tabell bifogas med vilka personer som intervjuats, och var de arbetade. Vi har valt att inte ta anläggning för anläggning, utan dela upp de olika händelserna i begrepp. Det blir därmed lättare att göra en koppling mellan teori och empiri. Personerna från andra nationella kulturer kommer att kallas "den nyanställda", dennes kollegor de övriga mekanikerna kommer att kallas för medarbetarna och chefen för chefen. Under empiriinsamlingen såg vi ett mönster av återkommande teman, dessa var relationer, kontext, kultur, ledarskap och erfarenhet/kunskap. Begreppen vi såg i teorin kunde kopplas till både inbäddning, organisationskultur samt gruppbildning. Vår empiri kommer därför att analyseras och presenteras i relation till dessa begrepp. Några av begreppen var gemensamma för både inbäddning och gruppbildning, bland annat organisationskulturen och kommunikationen.

Som tidigare nämnt så har vi varit på fyra olika anläggningar (Se tabell 1), två i Uppsala och två i Staffanstorp. På anläggningarna 2 och 3 hade de tagit emot nyanställda från Mellanöstern. De båda anläggningarna hade varit med i ett projekt som Lernia höll i, där nyanlända fått genomgå en utbildning som omfattade språk och praktik. I de fallen hade cheferna kunnat meddela övrig personal i god tid om deltagandet i projektet och vikten av det, diskuterade eventuella fördomar, samt att de nyanlända hade fått kommit till anläggningarna och praktiserat. Efter praktiken valdes de personer ut som hade passat bra in i gruppen och haft den kunskap som krävs för arbetet. Även anläggning 3 hade varit med i Lerniaprojektet, men hade vid intervjutillfället ingen anställd där ifrån. Anläggning 3 hade däremot en nyanställd från ett europeiskt engelsktalande land. Anläggning 4 hade inte deltagit i Lerniaprojektet och inte heller någon nyanställd. De hade haft en anställd från Sydasiens, men på grund av bristande språk och tekniska kunskaper så hade inte anställningen blivit långvarig. De upplevde dock att den nyanställda hade kommit in bra i gruppen ändå, tack vare sina personliga egenskaper. Chefen på anläggning 4 sa: "Då företaget är vinstdrivande så räcker det tyvärr inte att någon är trevlig, även de tekniska kunskaperna krävs".

4.1 Inbäddning

4.1.1 Relation

Att bli inbäddad är en process att bli en del av strukturen. Det handlar om att förstå strukturer, kunna återuppta och upprätthålla dem (Jack & Anderson, 2002). Detta gör att det är omöjligt att se individen som en fristående person, utan att denne behöver komma in i strukturen. För att bli en del av strukturen krävs att relationer skapas. För att bäddas in i företaget krävs det goda relationer mellan kollegorna, detta var något som samtliga intervjupersoner höll med om. Både chefer, anställda och de nyanställda värdesatte relationerna högt. De arbetar oftast två och två, och det finns inga fasta arbetspar, utan det varierar mellan olika dagar och olika arbetsuppgifter.

För att stärka relationerna mellan individerna så hade de gemensamma lunchraster och aktivitetskvällar, detta var aktiviteter som chefen hade ansvar för att ordna, men byggde givetvis på att de anställda och nyanställda deltog. En av cheferna som sa “Aktivitetserna uppskattas mycket av alla anställda och är ett bra sätt att hålla ihop gruppen, alla som kan är med och deltar”. Genom hans svar tolkade vi att aktiviteterna är viktiga för relationerna.

En av de nyanställda sa: “Det är jättekul. Jag gillar mitt jobb, min chef och mina kollegor. Jag trivs bra och hoppas på att få stanna här.” För honom hade relationerna med kollegorna och chefen spelat en stor roll för att trivas på arbetet. När relationer väl är skapade är det viktigt att kunna arbeta efter och förstå företagets kontext.

4.1.2 Kontext

Kontexten som berör anläggningarna är bland annat kundkretsar, vilka geografiska områden de arbetar på och vilka lagar och krav de har att förhålla sig till (Baker & Nelson, 2005). De nyanställda medarbetarna från andra nationella kulturer var vana vid andra kontexter, det var något vi kunde tolka fram under och efter våra intervjuer. Chefer och medarbetare såg framförallt en kontextuell utmaning med att bädda in en nyanställd, och det var kraven. På två av anläggningarna hade personer från mellanöstern anställts, och deras sätt att laga/serva maskiner skiljde sig åt mot vad som är standard i Sverige.

De nyanställda upplevde också en kontextuell skillnad i sättet hur man lagade maskinerna, i Sverige är det vanligare att en hel del byts ut, medans de hade en större vana vid att reparera. De upplevde även att det var nyare maskiner i Sverige. För att kunna förstå kontexten och arbetssättet är det nödvändigt med en väl fungerande kommunikation.

4.2 Inbäddning och gruppbildning, där begreppen överlappar varandra

4.2.1 Kommunikation

I arbetsgrupper utvecklas sociala normer och kriterier för att få tillhöra gruppen (Brooks, 2009), de kriterier som var gemensamma för samtliga anläggningar för att få tillhöra gruppen var att personen i fråga skulle förstå och göra sig förstådd på antingen svenska eller engelska, samt att vara självständig och inte vara en belastning för andra. Kommunikationen är viktig för att gruppen ska fungera effektivt tillsammans (Halverson & Tirmizi, 2008), samt för säkerheten på arbetsplatsen (Hayes & Collins, 2013). Alla intervjuade tyckte att kommunikationen var det absolut viktigaste på arbetsplatsen. När den nyanställda kommer till arbetsplatsen börjar inbäddningsprocessen redan från dag ett. Vikten av att tala så alla förstår och kunna kommunicera var viktigt då det påverkade säkerheten, kundnöjdheten och stämningen i gruppen (Jansson, 2009). Det var till en

början en språklig förändring som behövdes, antingen att det talades ett helt nytt språk på anläggningen (engelska), eller att samtliga hade anpassat sitt språk så att alla skulle förstå. Samtliga av de personer som intervjuades upplevde att det var nödvändigt att den nyanställde lär sig "meckspråk" så att de tydligt kan kommunicera om vad som ska göras och på vilket sätt. Flera av cheferna menade att många av utmaningarna med att bädda in en person från en annan kultur grundar sig i de språkliga missförstånden, samt att irritationer uppstod när det blev fel i verkstaden och medarbetarna inte förstår varandra. En av cheferna sa: "Det går inte ha en medarbetare som säger att han förstår, och sedan skruvar av ett traktordäck som kunde hamnat över honom".

Att språket påverkar möjligheten att kommunicera och därmed säkerheten på arbetsplatsen är något som även teorin tar upp (De Jesus-Rivas et al, 2016). En av anläggningarna hade en person från England, och där upplevdes inte språket som något större problem. Utifrån intervjuerna tolkade vi det som att han hade kommit in i gruppen väldigt smidigt tack vare att det hade varit möjligt att kommunicera från dag ett. På de andra anläggningarna där de nyanställda varken hade goda engelska eller svenska kunskaper hade inbäddningen tagit längre tid och möjligheten att kommunicera varit mer begränsad. Här såg vi som forskare en stark koppling mellan möjligheten att kunna kommunicera och inbäddningen av en ny kollega. Sambandet mellan kommunikation och möjligheten att bädda in en medarbetare går även att finna i teorin, för att skapa samspel individerna emellan så krävs en fungerande kommunikation (Jansson, 2009).

Både chefer och medarbetare var övertygade om att det krävs ett gemensamt språk för att inbäddningen ska kunna ske. En fungerande kommunikation var viktig för gruppbildningen, för att minska irritationen som grundades i språkliga missförstånd samt för att undvika olyckor som hade med bristande kommunikation att göra. Detta utfall var något som även går att hitta i teorin, inbäddningen innefattar kommunikation och samspelet mellan människor (Jansson, 2009). Språket är en viktig del som möjliggör att den nyanställda kommer in i den sociala kontexten, och bristande kommunikation är ett hinder för att inbäddning ska kunna ske (De Jesus-Rivas et al, 2016). Samtliga chefer upplevde att språket var en lång process att lära sig, men fullt nödvändigt för att bäddas in i organisationskulturen.

Förändringar vi sett under studiens gång har varit framförallt språket, antingen så ändras språket på arbetsplatsen helt, eller så anpassas språket så att den nyanställde ska förstå. En sak vi funnit i teorin med vi inte såg något spår av i empirin var språkanpassad säkerhetsutbildningar (De Jesus-Rivas et al, 2016). Det kan påskynda inbäddningen, för även om det tar lång tid att lära sig ett helt språk så har företaget kommit långt bara de minskar risken för olyckor.

Sättet att kommunicera på påverkas av kulturen.

4.2.2 Kultur

Både den nationella kulturen och organisationskulturen påverkar hur väl gruppen fungerar tillsammans (Halverson & Tirmizi, 2008). Det största hindret för att kunna bädda in en ny medarbetare upplevdes av samtliga intervjupersoner var att språket, säkerhetstänket och arbetssättet som varierar mellan olika nationella kulturer.

Det fanns gemensamma kulturella egenskaper på alla fyra anläggningar, till exempel så hade chefer och medarbetare svenska som modersmål och därmed var det framförallt svenska som talades på anläggningarna, de hade gemensamma lunchraster, och gemensamma aktiviteter efter jobbet. Kulturellt kapital innefattar språk, finkultur och idéer om samhället (Broady, 1987).

Samtliga anläggningar hade någon gång tagit emot personal från en annan kultur. Den nyanställda har i vårt fall varit personer från olika länder, med olika förutsättningar gällande teknisk erfarenhet och språkkunskaper. Hur deras språkkunskaper varierade var något vi själva la märke till under intervjuerna. Deras tekniska kunskapsnivå är något som chefer, kollegor och de själva berättat om.

Tre av de nyanställda hade uppfattat svenskar som mer tillbakadragna och reserverade, svåra att till en början bli vän med.

De kulturella skillnader som hade inneburit mest arbete och försvårat inbäddningen hade varit språket. Det var viktigt för de nyanställda att de utvecklade sitt kulturella kapital, för att ha en möjlighet att klättra karriärmässigt, vilket kan kopplas till Boström och Öhlanders artikel polska läkare i Sverige. Om läkarroll, status och kulturella processer. Teorin visar att skilda kulturer mellan anställda på en arbetsplats kommer att påverka områdena språk, beteende, krav och förväntningar. Det som framförallt påverkar kundnöjdheten och säkerheten är språkskillnaderna (Forsell et al, 2013).

Gemensamt för alla chefer på anläggningarna var att de menade att det var individen i sig som var det viktiga, kulturen individen var van vid ansågs spela en viss roll men var inte avgörande. Den rådande organisationskulturen tolkades också vara betydande för inbäddningsprocessen. Grupper utvecklar sociala normer och kriterier som gäller för att få ta del av gruppen (Brooks, 2009), för en lyckad inbäddning krävs det att medlemmarna är överens om vilka kriterier som bör uppfyllas för att tillhörighet. Dessa kriterier bestäms dels av gruppen, men chefen har en viss makt att styra. Detta kan vara en av anledningarna till att inbäddningen fungerade bättre där chefen tidigt informerat om vad som kommer att hända på arbetsplatsen och varför, när den nyanställda kommer, samt vilka förväntningar de kan ha. Vilken kultur företaget har påverkas till stor del av ledarskapet och gruppen.

4.3 Gruppbildning

4.3.1 Ledarskap

Ledarskapet har betydelse för hur väl gruppbildningen sker (Halverson & Tirmizi, 2008). Ledaren har också möjlighet att utveckla och förändra organisationskulturen (Schein, 2010).

Gemensamt för alla chefer var att de var noga med att välja ut en person de trodde skulle passa bra in i resten av gruppen. Då arbetet alltid utförs två och två så är det viktigt att de anställda kommer överens. Vem som bar huvudansvaret för att gruppen skulle fungera så bra som möjligt var de alla eniga om, det var att alla inom gruppen delade ansvar. En av de nyanställda sa: "Klart chefen kan säga till de anställda hur de ska uppföra sig, men han kan inte tvinga någon, huvudansvaret har varje enskild person". Det går att tolka som att chefen kan styra gruppen, men att ansvaret trots allt ligger på individnivå och inte på chefsnivå.

Skillnader mellan anläggningarna var huruvida chefen hade behövt arbeta med fördomar, på vissa ställen fanns behovet, och på andra inte. Att vara en ledare i inbäddningsprocessen är en utmaning på grund av att inbäddningen samspelade till stor del med individerna i gruppen där chefens kontroll är begränsad. Enligt de anställda var det gruppen själv som hade det största ansvaret för att bädda in en ny person. En av de anställda som hade tagit initiativ att ta hand om en ny kollega sa: "Det var bara kul att ta hand om vår nya kollega, det är något som passar mig bra som person".

Ledaren, chefen, har ett ansvar över att se till att de personer som anställs har rätt erfarenheter och kunskaper.

4.3.2 Erfarenhet och kunskap

För att gruppen ska fungera tillsammans krävs det att medlemmarna har rätt kunskap och erfarenhet (Halverson & Tirmizi, 2008), chefen är den som har ansvaret att se till att individen den väljer att anställa har rätt personliga egenskaper och rätt kunskaper för att klara av jobbet. Många av cheferna upplevde dock att medarbetarna från andra nationella kulturer inte hade den kunskapen som krävdes för att hålla Lantmännens/Swecons standard för kvalitet på arbeten. De utländska medarbetarna hade ofta andra erfarenheter och kunskaper om hur arbetet skulle utföras, vilket i många fall inte levde upp till kvalitetskriterierna på företaget.

När företaget får tillgång till mer personal, och så sätt mer kompetens så blir det mindre stressigt på arbetsplatsen, en av de anställda som hade arbetat på anläggningen både före och efter de anställt nya medarbetare sa: "Det är mycket bättre nu, i och med den ökade personalstyrkan är det inte alls samma stress på jobbet".

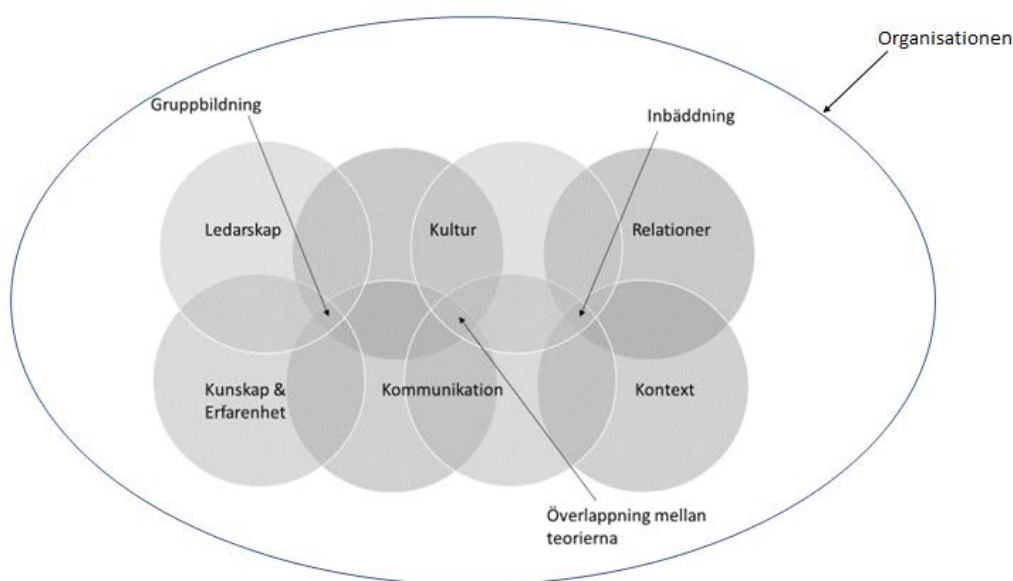
Erfarenheter behöver inte bara vara mekaniska och kunskapsrelaterade, utan berör även människors privatliv. En av cheferna hade upplevt att arbetsplatsen hade blivit berikad. Han kunde se hur anställda som tidigare haft fördomar idag satt på fikarasterna och tog del av vad de nyanställda upplevt tidigare i livet. De byter livserfarenheter med varandra. För att en förändring ska kunna ske som i vårt fall innefattar inbäddningen, krävs kunskap, lärande och engagemang (Burnes, 2004). Organisationen måste tinas upp och förberedas på förändringen.

Detta var något som vi utifrån empirin tolkade som spelade stor roll, de anläggningar som arbetat mot fördomar, informerat om den nya medarbetaren i ett tidigt stadi, lyckades bättre med inbäddningen. En av cheferna menade att det viktigaste är att individen i fråga är en duktig mekaniker och att det är lättare att lära en duktig mekaniker svenska, än en svensktalande sämre mekaniker att mecka.

5 Diskussion

I detta kapitel kommer studiens resultat och slutsatser att redovisas. Efter det kommer vi diskutera huruvida studiens syfte har uppfyllts och slutligen kritiska reflektioner samt hur studien kan bidra till framtida forskning inom ämnet.

Efter att samlat in teori, empiri och analyserat datan kunde vi se ett tydligt mönster på hur inbäddningsbegreppet är applicerbart på individer, organisationens kultur och hur processen gått till. Vi har skapat en figur som på ett enkelt och tydligt sätt binder samman de olika teorierna (Se figur 4).



Figur 4. Organisationen. (Egen bearbetning, 2018)

De teorierna vi använt oss av finns redan sen tidigare, dock har de använts var för sig och inom olika områden. Genom att koppla samman teorierna så går det att bredda användningsområdet för inbäddningsteorin. I denna studie har inbäddningsteorin använts i analys av empiriska data, vilket innebär att det varit kopplat till individer i en organisationskultur. För att göra detta möjligt har vi applicerat gruppbyggnad, då de överlappar men även kompletterar varandra. Det har visat sig vara fullt möjligt och berikande att ha en syntes mellan teorierna. Organisationskulturen har vi återfunnit i både gruppbyggnadsteorin och inbäddningsteorin, men på olika nivåer. Organisationskulturen har tolkats vara en viktig del för förståelsen för inbäddningen och därmed även gruppbyggnaden. Genom sammankoppling till gruppbyggnaden tas hänsyn till individerna i organisationen, vilket gör det möjligt att applicera inbäddningsbegreppet på individnivå.

Inom organisationer finns en viss kultur. Kulturen påverkar säkerhetstänk, språk och hur arbete utförs. För att individen ska få vara en del av organisationen så krävs det att han/hon förstår kulturen (Se figur 4).

För att bli accepterad av gruppen och få möjlighet att delta i den sociala kontexten så krävs det relationer, kommunikation, och förståelse för kulturen. Detta görs genom gruppbildning, och därmed är en inbäddningsprocess nödvändig. Processen omfattar ett visst antal händelser, som blir avgörande för den nya personens grupptillhörighet och inbäddning.

För att bli inbäddad så behöver vissa steg ske. Innan den nya personen kommer in i företaget så bör chefen tidigt meddela medarbetarna, värma upp organisationen för förändring. Det är viktigt att chefen arbetar mot eventuella fördomar. När personen väl kommit till arbetsplatsen så skall chefen välja ut en lämplig kollega som kan "handleda" den nyanställde lite extra, dels kunskapsmässigt för den nyanställdes tekniska kompetensutveckling, men även en personlig matchning. Det finns även fall där personer tar egna initiativ för att få in den nya i gruppen. Chefen och de anställda blir avgörande för att göra inbäddningen möjlig.

Vad som avgör huruvida personen bäddas in i gruppen eller ej förutom personligheten är möjligheten att kommunicera. Den kulturella skillnaden som är mest avgörande är språket, då det påverkar flera olika delar: Säkerhet, kundnöjdhet och hur individen bäddas in i gruppen.

Språket inom branschen kräver mer än bara bassvenska, då även facktermer är viktigt att kunna.

Genom att intervjua både chefer och anställda så har vi fått en ökad förståelse för hur de upplever rekrytering av arbetskraft från en annan kultur, och hur arbetet för inbäddning går till på arbetsplatsen.

Det som är viktigt för anläggningarna är att kommunikationen fungerar och att de anställda har god teknisk kunskap. Det är viktigt för säkerheten på arbetsplatsen, vilket är A och O.

Dessa två parametrar påverkas framförallt av språket. Eftersom att språk och på vilket sätt arbetet utförs är något som skiljer mellan kulturer så är det viktigt att de nyanställda blir inbäddade i anläggningens kultur.

Att språket är den kulturella skillnaden som spelar störst roll överensstämmer med De Jesus-Rivas et al, 2016 artikel, det var en stark koppling vi såg mellan empirin och teorin. För att inbäddningen ska bli av så krävs personer inom organisationen som driver inbäddningsprocessen, de viktigaste personerna har vi identifierat som chefer och

anställda. Chefen är den första person den nyanställda möter, och vilket ansvar chefen väljer att ta har enligt empirin betydelse för hur de anställda väljer att agera.

När en nyanställd kommer till en ny arbetsplats framgick det utifrån empirin att det är viktigt att personen snabbt kommer in i teamet, att den blir inbäddad i den sociala kontexten på arbetsplatsen. För att detta ska fungera krävs dels social kompetens, en fungerande kommunikation samt en anpassning till rådande organisationskultur. Enligt empirin börjar chefens ansvar i inbäddningsprocessen vid rekryteringen av en ny medarbetare, sedan övergår ansvaret till de anställda. Chefen ansvarar fortfarande dock under hela inbäddningsprocessen och även efter, det är fortsatt viktigt att chefen ser till att gruppbyggnaden utvecklas på ett önskvärt sätt och att gruppen arbetar som ett team. Kontroller och möten med de anställda tyckte både cheferna själva samt de anställda var viktigt för att ta reda på hur väl inbäddningen skett. För att utveckla organisationen krävs det att organisationskulturen förändras i samspel med omvärlden och för att uppnå detta är en förutsättning att den interna integrationen mellan medarbetarna fungerar (Bakka et al, 2014). Att den nya medarbetaren blir inbäddad i teamet är därav viktigt för hela företaget och dess fortsatta existens.

Genom vårt empiriska och teoretiska underlag så har vi kunnat besvara våra forskningsfrågor samt studiens syfte. Vår studies bidrag till teorin är framförallt att se möjligheten i huruvida inbäddnings begreppet är applicerbart på människor i en organisation.

Utifrån empiriinsamlingen såg vi ett återkommande tema för vilka begrepp som ansågs vara viktiga för att inbäddning skulle kunna ske, de begrepp vi har tolkat spela störst roll har varit kommunikation, kultur, kunskap samt individens egenskaper.

För att en arbetsgrupp ska fungera effektivt tillsammans krävs en fungerande kommunikation (Halverson & Tirmizi, 2008). Detta var något som tydligt gick att urskilja ur empirin, samtliga intervjupersoner menade att språket var det absolut viktigaste för att en medarbetare skulle kunna bäddas in i gruppen. Språket ansågs vara viktigt både för stämningen i gruppen men även säkerheten på arbetsplatsen.

Organisationskulturen påverkas av både av medlemmarnas gemensamma erfarenheter på företaget men också från individuellt beteende skapat av den nationella kulturen (Halverson & Tirmizi, 2008). Utifrån empirin visade sig den nationella kulturen som den nya medarbetaren kommer från ha en viss påverkan på hur väl den bäddades in i rådande organisationskultur. Detta på grund av att olika nationella kulturer har olika tillvägagångssätt för att reparera maskiner.

Kunskap och erfarenhet som medlemmarna i gruppen besitter påverkar hur väl gruppen fungerar (Halverson & Tirmizi, 2008). Att den nya medarbetaren har rätt kunskap som krävs för att kunna utföra arbetet är viktigt för inbäddningen, dels eftersom det annars kan

skapas irritationer i gruppen om någon medarbetare blir till en belastning eller gör fel och dels för att företaget ska kunna upprätthålla en viss standard.

Alla intervjupersoner var dock eniga om att individens personliga egenskaper spelade en avgörande roll för hur väl den bäddades in i organisationskulturen. Det är viktigt både för säkerhet och stämningen i gruppen. Det viktigaste för företaget är att gruppen fungerar tillsammans (Bakka et al, 2014), detta förutsätter att medarbetarna känner att de har hittat sin roll i företaget och att alla känner sig nöjda med den roll de har.

Att kommunikationen fungerar är också viktigt, inte bara för gruppssammanhållningen men även för att undvika olyckor (De Jesus-Rivas et al, 2016)

Inbäddning av en individ från annan kultur in i en organisation leder till en lokal förändring, i vårt fall är den tydligaste förändringen språket de talade på arbetsplatsen. Inbäddningen kan ske genom att en anställd eller chef gör någon typ av aktivitet, till exempel börjar prata engelska, för att så småningom resten av organisationen skall förändras i samma riktning.

Det som gick att tolka utifrån empirin var att övergången till att prata engelska på arbetsplatsen gick fortare om chefen tagit initiativ till att uppmana en eller flera medarbetare till att göra detta. Chefens ansvar i inbäddningsprocessen startar från dag ett, vilket ansvar chefen väljer att ta påverkar resultatet av inbäddningen. Från intervjuerna såg vi ett tydligt mönster att inbäddningen fungerade bättre i de fall där chefen utsett en handledare till den nyanställda, en person som var villig att hjälpa och driva på den nyanställda. Ett kriterium för att accepteras i gruppen var på samtliga anläggningar att kommunikationen med den nya medarbetaren fungerade. För att den nya medarbetaren ska bli inbäddad i organisationen är ett gemensamt språk en förutsättning, varpå språkutbildningar kan ses som en nyckelaktivitet.

Både chef, kollegor och aktiviteterna bidrar till att processen som krävs inbäddning sker. Företagets strukturer har till exempel med säkerheten och värderingar att göra. I och med att inbäddningen sker så kan det ske en förändring av organisationen/arbetsplatsen.

Utifrån vår empiri underlättas inbäddningen av en ny medarbetare genom att de redan anställda får information om vad som kommer att ske, varför och hur, samt att den nyanställda informeras om hur det fungerar på arbetsplatsen och förbereds för att kunna bäddas in. Det går att koppla till teorin genom Lewin-modellen. Organisationen måste tinas upp innan en lyckad förändring kan ske (Burnes, 2004). Detta genom att eliminera individens osäkerheter för förändring vilket uppnås genom information, lärande och kunskap.

6 Slutsatser

Syftet med studien var att studera vad som händer i organisationer när en individ från en annan nationell kultur kommer till arbetsplatsen, och vilka faktorer som påverkar inbäddningen.

Det finns flertalet olika parametrar att ta hänsyn till vid inbäddning av en ny medarbetare och det är en komplicerad process. Det första steget för en lyckad inbäddning är att först och främst hitta en individ som har de egenskaper som krävs för att passa in i gruppen, vilket är chefens ansvar. Andra steget är att kommunikationen fungerar, dels för att undvika missförstånd men även för att kunna upprätthålla en säker arbetsplats och minimera olyckor. Att lära sig ett nytt språk tar tid, och är något som bör tas i beaktande vid nyanställning. För att ge rätt förutsättningar för en fungerande inbäddning bör alla på arbetsplatsen vara informerade och medvetna om eventuella utmaningar som kan uppstå när det kommer en medarbetare från en annan kultur med ett annat modersmål. När inbäddningen väl har skett så har arbetsplatsen berikats med ökad personalstyrka och en rikare kultur.

Frågor som rör kultur och ursprung kan anses som ett känsligt ämne att diskutera. Vi kunde under vissa av intervjuerna uppleva att svaren vi fick var mer baserade på vad en person ansåg att han/hon borde svara, snarare än vad personen egentligen tyckte. Personen motsade sig själv och sina tidigare uttalanden när vi kom att diskutera annat än själva frågan. För att få ökad äkthet i svaren så skulle intervjuerna behövt ske med samma person vid fler tillfällen, samt att vi som intervjupersoner skulle byggt upp ett starkare förtroende för personen vi intervjuade. Vi anser dock att svaren är tillräckligt pålitliga att använda i studien även om någon enstaka av intervjupersonerna kan svara något mer politiskt korrekt än vad vi upplevde att den tyckte. Det tyder ändå på att företaget har en stark policy för vad som är rätt och fel, och personen vet vad som gäller på arbetsplatsen.

Till framtida forskning bör det tas i beaktande att ämnet är känsligt, troligtvis hade det varit bättre att vara på anläggningarna och observera en längre tid för att få en djupare förståelse och en större inblick.

Att samla in ett större material för att upptäcka fler avgörande parametrar för att lyckas med inbäddningen skulle vara intressant. Dessutom skulle man kunna intervjua personer på företag där inbäddningen gått längre än på de anläggningar vi varit, för att se ifall de gjort någon annan aktivitet eller haft någon kollega/chef som agerat annorlunda, eller om det bara är tiden som är avgörande. Det hade varit spännande att återkomma i ett senare skede till de anläggningar vi varit på, det skulle vara ett sätt att se hur tiden påverkat inbäddningen.

Referenslista

- Baker, T., & Nelson, R. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage, *Administrative Science Quarterly*, 50(3): ss. 329-366.
- Bakka, J., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori*. 6 uppl. Liber: Stockholm
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P.H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Burnes, B. (2014). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00463
- Broady, D. (1987). *Kulturens fält. Om Pierre Bourdieus sociologi*. Stockholm: Masskommunikation och kultur, NORDICOM-Nytt
- Brooks, I. (2009). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. 4 uppl. Pearson education
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl. Liber: Stockholm.
- De Jesus-Rivas, M., Conlon, H. A., & Burns. C. (2016). The impact of language and culture diversity in occupational safety. *Workplace Health & Safety*, 64(1), ss. 24-27. doi:10.1177/2165079915607872
- Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide: For Small-scale Social Research Projects*. 5 uppl. McGraw-Hill Education: England
- Flyvbjerg, B. (2006) Five Misunderstandings About Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, 12(2), ss. 219-245. doi:10.1177/1077800405284363
- Forssell, E., Torres, S., & Olaison, A. (2013). Care managers' experiences of crosscultural needs assessment meetings: The case of late-in-life immigrants. *Ageing and Society*, 35(3), ss. 576-601. doi:10.1017/S0144686X13000901
- Halverson, Claire B., Tirmizi, S. Aqeel. (2008). *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*. Springer Science+Business Media LLC: New York
- Hayes, C., & Collins, M. (2013). Organisational contexts of communication in healthcare. *British Journal of Healthcare Assistants*, 7(11), ss. 553-555. doi:10.12968/bjha.2013.7.11.553
- Jack, S., & Anderson, A. (2002). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17, ss. 467-487.
- Jansson, A. (2009). *Kommunikation*. 1:1 uppl. Malmö: Liber AB
- Lantmännen Maskin. *Företagsfakta Lantmännen Maskin*. <http://www.lantmannenmaskin.se/sv/Om-oss/Foretagsfakta/> [2017-12-14]
- Leong, C., och Ward, C. (2006). Cultural values and attitudes toward immigrants and multiculturalism: The case of the eurobarometer survey on racism and xenophobia. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(6), ss. 799-810. doi:10.1016/j.ijintrel.2006.07.001
- Mahesh P. Bhawe., (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3) ss. 223-242

M, Masoomi. (2018). *Invandrarnas entreprenörskap och kunskap bör utnyttjas bättre*. <https://www.ifs.a.se/invandrarnas-entreprenorskap-och-kunskap-bor-utnyttjas-battare/> [2018-05-23]

Niléhn, A. (2016). *Akut brist på servicetekniker*. Lantbruksnytt. <https://lantbruksnytt.com/akut-brist-servicetekniker/> [2018-05-23]

Schein, E.H. (2010). *Organization culture and leadership*. 4 uppl. John Wiley and sons ltd

Parastuty, Z., Schwarz, E.J., Breitenecker, R.J., Harms, R. (2015). Organizational change: a review of theoretical conceptions that explain how and why young firms change. *Review of managerial science*, 9(2), ss. 241–259.

Wolanik B, K. och Öhlander, M. (2011). Polska läkare i Sverige. Om läkarroll, status och kulturella processer. *Socialmedicinsk Tidskrift*. <http://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/789/606> [2018-04-14]

Rauhut, D., and G. Blomberg. (2003). *Ekonomiska effekter av integration och invandring*. Östersund: Institut för Tillväxtpolitiska Studier.

Skolverket. (2017). *Redovisning av statistik om gymnasieskolan*. <https://www.skolverket.se/statistik-och-utvardering/statistik-i-tabeller/gymnasieskola> [2018-05-23]

Tylor, E B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. 2. London, John Murray

Bilaga 1/Appendix 1

Frågor Lantmännen/Swecon

Mekaniker

- Vad är det för kultur på företaget?
- Umgås ni utanför jobbet, gemensamma fikaraster osv?
- Generellt synsätt på ny personal/ny kollega?
- Hur upplever DU kulturen på arbetsplatsen
- Vad har DU för erfarenheter av liknande händelser? (av att börja på ny arbetsplats eller när det kommit nya arbetare)
- Individ eller kultur?
- Vad är viktigt för att passa in? Vad tycker DU är viktigt?
- Vad finns det för sociala rutiner på arbetsplatsen?
- Vad har förändrats?
- Vad är viktigt för företaget?
- Vad har krävts av ledningen för att integrationen ska fungera?
- Vad har krävts av er?
- Hur stort problem orsakar språkbarriären? Minimikrav på språkkunskaper?
- Vad förväntar du dig för utmaningar?
- Vad förväntar du dig för fördelar?
- Vad är man beredd att ändra på/inte ändra på? Exempelvis, kan man tänka sig prata engelska på arbetsplatsen?
- Vem bestämmer och styr processen?
- Vad har du haft för ansvar?
- Hur kan man jobba med eventuella fördomar? Chefen som bär det stora ansvaret eller de på golvet?
- Vem ska ändra sig?
- Hur upplevde du arbetsplatsen när du började?

Chef

- Vad är det för kultur på företaget?
- Vad har man för gemensamma mål och värderingar?
- Hur sker processen när en ny medarbetare rekryteras?
- Informeras denna om gällande värderingar och mål? I så fall, till vilken utsträckning/hur tydligt?
- Vad tror ni kommer behöva förändras för att integrera utländsk personal?
- Vad är viktigt för företaget?
- Vad krävs av ledningen för att integrationen ska fungera?
- Vad krävs av medarbetarna?
- Hur stort problem orsakar språkbarriären? Minimikrav på språkkunskaper?
- Vad förväntar de sig för utmaningar?
- Vad förväntar de sig för fördelar?
- Vem bestämmer och styr processen?
- Vad har man själv för ansvar?

- Hur kan man jobba med eventuella fördomar? Chefen som bär det stora ansvaret eller de på golvet?
- Vem ska ändra sig?
- Viktigt vid rekrytering?

Till alla

- Hur har företaget förändrats?
- Vad har skett och behövts ske?
- Vad är nästa steg?
- Vem har gjort vad? Vad har chefen gjort för handlingar/aktiviteter och vad har medarbetarna gjort?
- Vem har det största ansvaret att den nya medarbetaren kommer in i teamet?
- Vad är viktigt för företaget?
- Utmaningar det inneburit?
- Fördelar det inneburit?
- Vad har överraskat? Har något inte blivit som de förväntade sig?
- Har det funnits specifika nyckelpersoner, nyckelaktiviteter?
- Vad hade kunnat göras tidigare? Vad kräver tid? Vad tog längst tid?
- Hur lång tid tar det för en ny medarbetare att bli en i teamet?

Frågor till de nyanställda

- Varför valde ni att komma och jobba i Sverige?
- Hur trivs ni?
- Vad hade ni för förväntningar?
- Vad har varit svårast?
- Vad har varit lättast? Vad ser ni för fördelar?
- Vad har lett till att man trivs på jobbet? Speciell person eller aktivitet?
- Hur hade integrationen kunnat förbättras/påskyndats? - förslag
- Hur stort problem upplevdes språket?
- Har du ändrat på dig på något sätt?