



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg  
Institutionen för Service Management

KANDIDATUPPSATS

Våren 2014

# Mångfald som koncept

---

En studie kring den interna genomslagskraften av ett mångfaldsarbete

**Författare**

Rebecca Henriksson

Louise Sjödoff

**Handledare**

Elisabeth Högdahl

# Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Elisabeth Högdahl för att ha visat stort engagemang och omtanke samt givit oss goda råd och värdefulla kommentarer under samtliga handledningsmöten.

Vi vill även rikta ett alldeles särskilt tack till Anna Wodlin, HR-generalist på IKEA Malmö. För ditt engagemang och för din vilja att dela med dig och hjälpa oss på vägen. Utan dig hade vi inte haft några intervjuer och därmed inget material. Det har varit otroligt värdefullt för vår uppsats.

Vi vill även rikta ett stort tack till samtliga respondenter på IKEA Malmö, för att ni tog er tid och delade med er av era åsikter och uppfattningar till oss samt att ni visade intresse för vår uppsats. Med er hjälp blev vår studie möjlig att genomföra.

Sist men inte minst vill vi tacka varandra. We rock.

Helsingborg, maj 2014

---

Rebecca Henriksson

---

Louise Sjödoft

# Sammanfattning

**Titel:** "Mångfald som koncept - *En studie kring den interna genomslagskraften av ett mångfaldsarbete*"

**Universitet:** Lunds Universitet Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

**Kurs:** KSKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT2014

**Författare:** Louise Sjödoft & Rebecca Henriksson

**Handledare:** Elisabeth Högdahl

**Nyckelord:** Mångfald, mångfaldsimplementering, konceptualisering, förändringsarbete, intern kommunikation

**Syfte:** Syftet med vår studie är att ta reda på hur ett företags mångfaldsarbete konceptualiseras, hur detta implementeras och förmedlas internt samt hur det tas emot av medarbetarna i organisationen.

**Frågeställningar:**

- Hur konceptualiseras IKEA Malmös mångfaldsarbete?
- Hur implementeras och kommuniceras mångfaldsarbetet på IKEA Malmö?
- Hur upplever medarbetarna mångfaldsarbetet?

**Metod:** En kvalitativ studie där det empiriska materialet är insamlat genom semistrukturerade intervjuer och dokumentanalys. Intervjuerna är genomförda med respondenter från varuhuset IKEA Malmö och dokumenten som analyserats är IKEAs interna dokument.

**Slutsatser:** Vår studie har diskuterat hur IKEA Malmös mångfaldsarbete konceptualiseras och hur detta påverkar organisationen. En konceptualisering av ett företags mångfaldsarbete kan vara positiv då den förenklar mångfaldsarbetets interna kommunikationsvägar. Den kan däremot vara negativ om det inte gjorts en analys av innehållet utifrån ett intersektionalitetsperspektiv, då konceptualiseringen riskerar att stärka de kategorier som ett intersektionalitetsperspektiv syftar till att motverka. Ett breddat koncept, ett större involverande av medarbetare samt ett tydligare syfte kan ge en större genomslagskraft i organisationen.

# Innehållsförteckning

## FÖRORD

---

## SAMMANFATTNING

---

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>1 INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	2
1.3 SYFTE & FRÅGESTÄLLNINGAR	4
1.4 AVGRÄNSNINGAR	5
1.5 DISPOSITION	6
<b>2 METOD</b>	<b>7</b>
2.1 VAL AV METODOLOGISK ANSATS	7
2.2 KVALITATIV FORSKNING	7
2.2.1 KVALITATIV INTERVJU	8
2.3 URVAL	9
2.3.1 VAL AV FÖRETAG	9
2.3.2 VAL AV INTERVJUPERSONER	9
2.4 ANALYS AV INTERVJUER	11
2.5 DOKUMENTSTUDIER	11
2.6 LITTERATURSÖKNING	12
<b>3 TEORI &amp; TIDIGARE FORSKNING</b>	<b>13</b>
3.1 MÅNGFALD OCH MÅNGFALDSARBETET	13
3.1.1 KONCEPTUALISERING AV MÅNGFALDSBEGREPPET	14
3.1.2 MÅNGFALD & INTERSEKTIONALITET	14
3.1.3 MANAGING DIVERSITY - EN MULTIKULTURELL ORGANISATION	15
3.1.4 MÅNGFALD SOM FÖRÄNDRINGSARBETE	17
3.1.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR MANAGING DIVERSITY	18
3.2 KÄNSLA AV ANGELÄGENHET	19
3.3 MÅNGFALDSPLAN ELLER MÅNGFALDSPOLICY	19
3.4 KOMMUNIKATION	20
3.4.1 INSTITUTIONELL ETNOGRAFI	21
3.4.2 ÖVERSÄTTNING & TOLKNING AV INFORMATION	22
<b>4 EMPIRI &amp; ANALYS</b>	<b>23</b>
4.1 PRESENTATION AV IKEA	23
4.2 HUR KONCEPTUALISERAS IKEA MALMÖ MÅNGFALDSARBETE?	24
4.2.1 IKEA-KULTUREN	26
4.3 HUR IMPLEMENTERAS OCH KOMMUNICERAS MÅNGFALDSARBETET PÅ IKEA MALMÖ?	29
4.4 HUR UPPLIVER MEDARBETARNA IKEA MALMÖS MÅNGFALDSARBETE?	32
4.4.1 MEDARBETARNAS KÄNNEDOM	33
4.4.2 ATT INSTITUTIONALISERA MÅNGFALDSARBETET	35
<b>5 SLUTSATS &amp; SLUTDISKUSSION</b>	<b>38</b>

<b>5.1 SLUTSATS</b>	<b>38</b>
<b>5.2 SLUTDISKUSSION</b>	<b>40</b>
<b>5.3 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING</b>	<b>40</b>
<b><u>REFERENSER</u></b>	<b><u>42</u></b>
<b>TRYCKTA KÄLLOR</b>	<b>42</b>
<b>ELEKTRONISKA KÄLLOR</b>	<b>43</b>
<b>OFFICIELLA TRYCK</b>	<b>44</b>
<b>IKEAS INTERNA DOKUMENT</b>	<b>44</b>
<b>MUNTLIGA KÄLLOR</b>	<b>45</b>
<b>BILAGOR</b>	<b>46</b>
<b>BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE MEDARBETARE</b>	<b>46</b>
<b>BILAGA 2 - INTERVJUGUIDE ANNA</b>	<b>47</b>

# 1 Inledning

---

*I följande avsnitt presenteras bakgrunden för uppsatsens ämne och det problemområde vi tänkt beröra. Utifrån denna diskussion kommer vårt syfte och frågeställningar att presenteras. Avslutningsvis presenteras uppsatsens avgränsningar och disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

*“Mångfald är ett samhälleligt faktum och både lagen, det sociala trycket och sammansättningen på arbetsmarknaden gör att det är nödvändigt för organisationer /---/ att fundera på hur de ska hantera detta.” (Rennstam 2012:427)*

Redan i slutet på 1990-talet talades det om att världen krymper i takt med att teknologin och ekonomin ständigt utvecklas och hittar nya vägar, vilket gör det lättare för människor att förflytta sig till nya områden (Alm 1999). Människor flyttar över nationsgränserna både på grund av fattigdom och krig men även på grund av nyfikenheter för nya delar av världen och andra kulturer (Mlekov & Widell 2013).

Enligt de los Reyes (2000) förespås den demografiska utvecklingen och den åldrande befolkningen medföra att människor med varierande ålder, bakgrund och erfarenheter möts på arbetsplatserna. Även Mlekov och Widell (2013) beskriver hur multikulturalism, alltså integrationen av flera olika kulturer, i en organisation krävs för att vara konkurrenskraftig på den globala marknaden. Forskning har visat att när människor med olika bakgrund möts, så möts även olika idéer och tankar (Integrationsverket 2001). Fägerlind (2012) menar att “forskning och praktisk erfarenhet visar att heterogena grupper presterar och fungerar bäst i en inkluderande organisationskultur”. Författaren menar nämligen att individer både anammar den existerande kulturens normer och värderingar, samtidigt som de även är med och påverkar den (Fägerlind 2011). Enligt de los Reyes (2000) är det en utmaning för ledningen att samordna och tillvarata den heterogena arbetsstyrkans kompetens på bästa sätt. En heterogen grupp, eller de olikheter som finns i en heterogen grupp, beskriver Alm (1999) som en mångfaldig grupp. Dock menar Alm (1999) att begreppet mångfald enbart beskriver gruppens sammansättning, men innefattar inte synsättet att dessa olikheter värderas högt. Detta gör däremot de amerikanska begreppen *diversity* och *diversity management*, vilka det svenska begreppet mångfald har utvecklats ifrån. Det senare, *diversity management*, utvecklades i USA under 1980-talet med utgångspunkt i antidiskriminering och syftar till att

## Kapitel 1: Inledning

främja ett erkännande av och respekt för olikheter såsom exempelvis kön, ålder, etnisk bakgrund och sexuell läggning (Mlekov & Widell 2013). Med hjälp av lagstiftning och samhällsförändring var målet att erbjuda en öppen arbetsmarknad som inte diskriminerade kvalificerade minoriteter och kvinnor (Mlekov & Widell 2013). Diversity management ses vidare som en ledarskapsfilosofi med syfte att finna vägar för att mer effektivt kunna tillvarata mänskliga resurser i företagande samt öka de anställdas välbefinnande på arbetsplatsen. (de los Reyes 2000; Mlekov & Widell 2013).

Enligt Integrationsverket (2001) handlar mångfaldsarbete bland annat om att värdera och tillvarata mångfalden i samhället samt att skapa en icke-diskriminerande och inkluderande arbetsplats. Enligt statistik från Statistiska Centralbyrån hade 14,5% av Sveriges befolkning utländsk bakgrund år 2000 och 2013 var siffran 20,7%. Detta kan vara en av anledningarna till att företag intresserar sig för att arbeta med mångfald. Integrationsverket (2001) presenterar ett antal andra pådrivande faktorer till att organisationer inleder sitt mångfaldsarbete. Dessa faktorer är, förutom de demografiska, även lagstiftningar, arbetskraftsutveckling, högre krav från medarbetare, nya behov hos kunder och intressenter samt påtryckningar från intressenter (Integrationsverket 2001).

### 1.2 Problemformulering

Under de senaste åren har lagstiftningen gällande diskriminering på arbetsplatsen ändrats. År 2009 trädde en ny diskrimineringslag i kraft, innehållande bland annat krav på att vidta aktiva åtgärder och krav på att företag ska upprätta en jämställdhetsplan. Detta har lett till att organisationer i Sverige har börjat arbeta för att öka mångfalden på arbetsplatsen. Lagstiftningen har ändrats till viss del men det finns ännu inget krav på att kunna uppvisa varken en likabehandlings- eller mångfaldsplan. Det arbete som sker i organisationer idag får, enligt Mlekov och Widell (2013), stöd av samhällets institutioner och integrationspolitiska mål.

Däremot finns det en komplexitet med begreppet mångfald då det saknas en enhetlig definition. Enligt de los Reyes (2000) finns det även en brist bland svensk forskning när det kommer till mångfald, då det främst gjorts forskning kring genus, etnicitet, ålder och funktionsnedsättning som egna kategorier. Detta, menar de los Reyes, leder till en konceptualisering av människors olikheter då det kategoriserar människor enligt "vi" och "de andra". Att konceptualisera mångfaldsarbetet innebär därmed att det skapas en norm på

## Kapitel 1: Inledning

arbetsplatsen där det definieras vilka kategorier som ska ingå i normen. Det skapas därmed ett avstånd mellan de som ingår i normen och "de andra" (de los Reyes 2000). I relation till att det saknas en enhetlig förståelse för mångfald blir det således intressant att undersöka ifall ett företags mångfaldsarbete måste motiveras inom specifika ramar för att få genomslagskraft. Dessa ramar utgör även konceptet för mångfaldsarbetet. Problematiken med att göra ett mångfaldsarbete till ett koncept utan att reflektera över mångfaldens betydelse utifrån ett intersektionellt perspektiv, gör sig därför gällande. I SOU 2005:41 beskriver de los Reyes att "intersektionalitet utgör ett viktigt teoretiskt redskap för att förstå maktrelationer i Sverige och de komplexa diskrimineringsformer som följer av maktutövandet".

*"De företag som klarar sig bäst i framtiden är de som kan anpassa sig effektivt till förändringar i omvärlden"* (egen översättning) (Kets de Vries & Balazs 1998)

I Sverige handlar det, enligt Mlekov och Widell (2013), numera om integration snarare än assimilation då en utveckling mot multikulturalism är idealet. Vidare förklarar författarna att en utveckling mot en multikulturell organisation "är en genomgripande förändring som antas ta lång tid eftersom den genomsyrar alla strukturer och processer, alla värden, normer och rutiner" (Mlekov & Widell 2013). Det är även vanligt att företag använder ett styrdokument med riktlinjer för att sammanställa de gemensamma värderingarna och målen. På så vis kan dokumenten användas som en form av styrmedel som säkerställer att alla jobbar i samma riktning. Styrdokumentet kan därigenom ses som en institutionell process som förenklar standardiseringen av gemensamma organisatoriska regler eller mål (Smith 2001). Dessa styrdokument kan utformas som en mångfaldsplan eller mångfaldspolicy och för att sätta fart på ett aktivt förändringsarbete krävs en tydlig formulering av målen för att lättare följa upp och utvärdera arbetet. (Mlekov & Widell 2013).

*"Kommunikation är en grundförutsättning för att organisationer överhuvudtaget ska kunna skapas, existera och utvecklas. Samordning, ledning, lärande, arbetsglädje, kundrelationer med mera är i princip omöjliga att skapa utan kommunikation."* (Heide, Johansson, Simonsson 2012:15).

För att minska de negativa effekter som kan uppstå vid en förändring krävs en välplanerad intern kommunikation enligt Heide och Johansson (2008). "Forskare har på senare tid alltmer understrukit att brister i den interna kommunikationen är en av de främsta faktorerna som gör att planerade förändringar i organisationer misslyckas" (citerad i Heide & Johansson 2008:19). Det blir således väsentligt att undersöka huruvida företag ser mångfaldsarbete som en förändringsprocess, och i så fall hur mycket medarbetarna involveras i den interna



## Kapitel 1: Inledning

kommunikationen kring mångfaldsarbetet. Enligt Mlekov och Widell (2013) är kommunikationen en huvudfråga i en mångfaldsförändring, och speciellt viktigt är det att medarbetarna har en förståelse för det grundläggande syftet med arbetet. Även att ge dem utrymme till att uttrycka sina känslor, sin eventuella oro och så vidare, för att kunna ta del av processen och därmed acceptera förändringen. Genomdrivandet och målet för mångfaldsarbetet måste även vara noga utformat, då risken annars finns att medarbetarna inte får förståelse för vad arbetet ska resultera i (Alvesson & Sveningsson 2008).

För organisationer finns det mycket att tänka på både före och under mångfaldsarbetet. Rennstam (2012) beskriver mångfaldsarbete, så som andra förändringsförsök, som svårt och förklarar vidare att det ofta enbart skrapas på ytan av de verkliga problemen. Rennstam (2008) beskriver vidare hur det är enkelt att på ett övergripande sätt tala om mångfald och det positiva med att arbeta med det, men att det är svårare att mer djupgående gå in på problem som exempelvis sexism eller homofobi som kan finnas på arbetsplatsen. Det blir således intressant att undersöka om och hur företag går tillväga för att mångfaldsarbetet inte bara ska vara ytligt.

Hittills finns enbart forskning kring konceptualisering av begreppet mångfald och kring mångfald som förändringsarbete men det saknas en koppling till huruvida dessa har ett samband. Det saknas även studier kring hur mångfaldsarbetet motiveras inom en organisation samt på vilket sätt detta pådrivs för att få genomslagskraft i organisationen.

### 1.3 Syfte & Frågeställningar

Syftet med vår studie är att ta reda på hur ett företags mångfaldsarbete konceptualiseras, hur detta implementeras och förmedlas internt samt hur det tas emot av medarbetarna i organisationen. Att specificera vad som ingår i ett företags mångfaldsarbete innebär, som nämnts tidigare, att det görs till ett koncept. Det finns en skillnad mellan *konceptualiserar* och *konceptualiseras*, vilket får betydelse för vår studie. Eftersom vårt syfte inte är att undersöka hur själva processen av konceptualiseringen ser ut, utan snarare problematisera vad ett företag väljer att inkludera i konceptualiseringen av mångfaldsbegreppet och hur detta påverkar mångfaldsarbetet. Vi kommer därför att använda ordet *konceptualiseras*.

## Kapitel 1: Inledning

För att undersöka detta valde vi ut ett fallföretag att studera. Helst skulle företaget redan ha påbörjat ett mångfaldsarbete för att göra det möjligt för oss att studera genomslagskraften, vilket gjorde att vi valde IKEA Malmö.

Utifrån studiens syfte kommer vi att besvara följande frågeställningar;

- Hur konceptualiseras IKEA Malmös mångfaldsarbete?
- Hur implementeras och kommuniceras mångfaldsarbetet på IKEA Malmö?
- Hur upplever medarbetarna mångfaldsarbetet?

### **1.4 Avgränsningar**

Uppsatsen kommer att fokusera på mångfaldsarbetet inom en organisation. Vi har valt att begränsa oss till ett varuhus, nämligen IKEA Malmö. Vi valde just IKEA av flera anledningar, bland annat eftersom det är ett företag som ofta ligger på topplistor av mest attraktiva arbetsgivare (Randstad Awards 2014) vilket gjorde det intressant för oss att göra en studie kring och undersöka medarbetarnas inställning med en koppling till företagets mångfaldsarbete. Vi beslutade att avgränsa oss till ett särskilt varuhus, då vi förstod att alla varuhusen skiljer sig åt och det inte går att generalisera IKEAs mångfaldsarbete över alla varuhus eftersom de respektive varuhusen har egna och individuella mål med arbetet.

Metoden för undersökningar har begränsats till dokumentstudier av IKEA Malmös mångfald- och jämställdhetsplan samt totalt nio djupintervjuer; en inledande intervju med en HR-generalist samt åtta intervjuer med medarbetare från varuhuset IKEA Malmö.

Vi har valt att inte göra en reflektion kring den bransch IKEA är verksam inom då vi inte anser att det är av betydelse för vår studie, eftersom studien fokuserat på företagets interna funktioner och inte dess omvärld.

### 1.5 Disposition

Vi har valt att kort presentera uppsatsens uppbyggnad för att underlätta för läsaren att följa strukturen.

**Kapitel 2 - Metod:** I detta avsnitt inleder vi med att presentera val av metodologiskt ansats, val av företag, val av intervjupersoner, analys av intervjuer samt dokumentstudier. Samtliga av dessa val motiveras utifrån vårt syfte och frågeställningar.

**Kapitel 3 - Teori & tidigare forskning:** I detta avsnitt presenteras tidigare forskning och de teorier som kommer att användas som analytiska verktyg. Detta för att skapa en större förståelse för innehållet i problemformuleringen och det som kommer att diskuteras i samband med empirin.

**Kapitel 4 - Empiri & Analys:** I detta avsnitt presenteras det empiriska materialet vilket diskuteras med hjälp av de tidigare nämnda teorierna. Avsnittet inleds med en kort presentation av fallföretaget och är sedan uppdelat i tre teman utifrån våra tre frågeställningar; hur mångfaldsarbetet konceptualiseras, hur mångfaldsarbetet implementeras och kommuniceras samt hur detta tas emot hos medarbetarna.

**Kapitel 5 - Slutsats & Slutdiskussion:** Här sammanfattas svaren på våra frågeställningar och därmed även resultatet på vår studie. En förklaring för hur och vad denna studie har bidragit med kommer även att lyftas samt förslag till vidare forskning.

## 2 Metod

---

*I följande avsnitt presenterar vi våra metodologiska val och redogör för tillämpningen av dessa. Vi diskuterar även varför vi anser dessa lämpliga i förhållande till vårt syfte och våra frågeställningar.*

---

### 2.1 Val av metodologisk ansats

Syftet med undersökningen är avgörande för vilken slags metod som bör användas. Enligt flera författare inom forskningsmetodologi bör de frågor som forskningen ska besvara, noga tänkas ut innan metodvalet. (Gummesson 2000; Trost 2010; Widerberg 2002). När metod valdes för denna undersökning, var det två saker vi bestämde att vi ville få mer information om; IKEA Malmös mångfaldsarbete samt medarbetarnas tankar och upplevelser kring mångfaldsarbetet. För att få information kring IKEA Malmös mångfaldsarbete ansåg vi att den lämpligaste metoden var att delvis få information från de interna dokumenten och även att genomföra en intervju med någon som har ansvar för mångfaldsarbetet. För att få medarbetarperspektiv kan exempelvis enkäter eller intervjuer användas. Vi valde att genomföra kvalitativa intervjuer eftersom vi ville ha friheten att kunna ställa frågorna från intervjuguiden i obestämd ordning. Vi ansåg även att det skulle ge oss dels mer utförliga svar och dels ge oss möjlighet att ställa ytterligare frågor beroende av respondenternas svar. Vi lät därmed ordningen på frågorna anpassas efter intervjupersonernas svar. Denna typ av avvikelser tillåts inte i kvantitativa studier eftersom de äventyrar standardiseringen i intervjun vilket påverkar både reliabiliteten och validiteten av intervjun (Bryman 2008). Då våra frågeställningar inte är mätbara eller kvantifierbara, utan vårt fokus legat på ord snarare än siffror är vårt metodval av kvalitativ art (ibid).

### 2.2 Kvalitativ forskning

Efter att ha tagit del av IKEA Malmös jämställdhets- och mångfaldsplan och även beslutat att undersöka medarbetarnas attityder kom vi fram till att utgå ifrån ett *naturalistiskt methodsamtal*; då vi vill “vinna tillträde till världen som den ser ut från aktörens eget perspektiv” (Ryen 2004). Denna kvalitativa undersökning har en *kunskapsteoretisk utgångspunkt*, vilken beskrivs som tolkande, då förståelsen av den sociala verkligheten baseras på hur människor i en viss miljö tolkar denna verklighet och hur den skapas i interaktion med andra (Bryman 2008). Efter att ha skrivit vårt teoriavsnitt samt efter intervjun med vår kontaktperson, fann vi redan där tre teman som skulle ligga till grund för uppsatsen.

## Kapitel 2: Metod

Dessa teman handlar specifikt om hur IKEA Malmös mångfaldsarbete conceptualiseras, hur arbetet implementeras och kommuniceras samt hur medarbetarna upplever mångfaldsarbetet. Dessa teman hade vi sedan i åtanke när vi skapade vår intervjuguide till medarbetarna (se Bilaga 1). Även vårt analyskapitel skrevs utifrån dessa tre teman.

### ***2.2.1 Kvalitativ intervju***

Inom många kvalitativa traditioner är det viktigt att visa intresse och ge utrymme åt intervjupersonen att lyfta fram det de anser är av vikt (Alvehus 2013; Bryman 2008). Som forskare kan det vara lätt att missa eller missförstå fenomen som är viktiga för intervjupersonen om man har alltför mycket struktur (Ryen 2004). Därför valde vi att utföra semi-strukturerade intervjuer; där en intervjuguide förbereddes men ordningen på frågorna inte följdes strikt. Intervjuguiden innehöll en lista av teman, där de inledande frågorna var mer allmänna om intervjupersonens position och om IKEA och blev sedan mer specifika i form av frågor kring IKEA Malmös mångfaldsarbete. Det var en flexibel intervjuprocess där ordningen på frågorna och teman inte ställdes i sin ursprungliga ordning samt att nya följdfrågor ställdes efterhand (Bryman 2008). Under första intervjun var det ovan nämnda av mest vikt då vi inte visste vad vi skulle förvänta oss eller få berättat för oss. Vi lät därmed första intervjun vara mer som ett samtal kring IKEA Malmös mångfaldsarbete. Vissa frågor hade dock förberetts i form av en intervjuguide (se Bilaga 2) De andra åtta intervjuerna blev mer strukturerade eftersom vi ville få möjlighet att jämföra de olika intervjuerna med varandra (Bryman 2008). De hade dock en låg grad av standardisering då ordningsföljden på frågorna anpassades efter de intervjuade och följdfrågor ställdes utifrån dennes svar (Trost 2010). Vi gav även utrymme för intervjupersonen att tala fritt och eventuellt ta upp nya fenomen. Vi valde att spela in samtliga intervjuer för att under intervjutiden vara så aktiva och engagerade lyssnare som möjligt. Detta underlättade även senare i analysen då risken att felcitera intervjupersonerna därmed kunde undvikas.

Den första intervjun utfördes i en miljö där andra medarbetare ständigt öppnade och stängde dörrar och gick förbi bakom oss. Det satt även andra personer runt om kring det rummet där intervjun hölls vilket kan ha påverkat intervjupersonen då andra medarbetare och personer kunde höra och följa intervjun, våra frågor och intervjupersonens svar (Bryman 2008). Under de följande åtta intervjuerna fick vi tillgång till ett enskilt grupprum på IKEA Malmö där vi kunde sitta helt ostört med en medarbetare i taget vilket kan ha påverkat intervjun positivt då det inte fanns några direkta störningsmoment. För att ta oss till grupprummet fick vi gå

igenom hela kontoret vilket gjorde att vi fick se en del av deras arbetsmiljö. Det gjorde att vi fick en inblick i hur nära de olika avdelningarna sitter och arbetar. Bryman (2008) anser det vara positivt att intervjuare får en inblick i respondenternas arbetsplats. Det var även positivt att samtliga intervjuer hölls på respondenternas arbetsplats då medarbetarna förmodligen känner sig trygga och avslappnade där. Eftersom vi är två som utfört studien, kändes det självklart att vi båda skulle vara med under intervjuerna. Det finns både för- och nackdelar med detta. Det positiva är att vi kunde vara ett gott stöd för varandra, komplettera varandra och även besitta en större informationsmängd (Trost 2010). Risken fanns dock att intervjupersonen kunde uppleva det jobbigt att vi var två, på grund av att det satte dem i underläge (ibid). Vi upplevde själva, genom vårt avslappnande sätt att vara och ställa frågor, inte att detta var något problem.

### **2.3 Urval**

#### ***2.3.1 Val av företag***

Målstyrda urval har gjorts då vi valt ut både företag och första intervjuperson med direkt hänvisning till vårt syfte (Bryman 2008). Detta tillvägagångssätt, även kallat “purpose sampling”, innebär att företag och personer strategiskt har valts ut för att vara relevanta till undersökningens syfte och mål (ibid). IKEA Malmö valdes initialt på grund av att de dels uttalat arbetar med mångfald och dels för att vi tidigare haft personlig kontakt med en person som varit särskilt engagerad i IKEA Malmös mångfaldsarbete. Eftersom mångfaldsarbete kan te sig annorlunda beroende av utgångspunkt och syfte, blev det intressant för oss att närmare undersöka hur IKEA Malmös mångfaldsarbete konceptualiseras. Då uppsatsen även handlar om hur mångfaldsarbetet kommunicerats ut, samt hur det upplevs av medarbetarna, är undersökningen beroende av ett företag som redan börjat med en mångfaldsimplementering. På så vis kunde vi även få en uppfattning om hur mångfaldsarbetet genomsyrat företaget i helhet.

#### ***2.3.2 Val av intervjupersoner***

Första intervjun gjordes utifrån ett målinriktat urval, då en första kontakt behövdes med någon inom företaget som kunde öka förståelsen och ge insikt kring deras mångfaldsarbete. Eftersom personen som gästföreläst för oss om sitt engagemang i mångfaldsfrågor tog lång tid på sig att svara gjorde vi ett mailutskick till flera på HR-avdelningen på IKEA Malmö. Vi fick då svar från en HR-generalist, Anna Wodlin, som var en lämplig kandidat eftersom hon

## Kapitel 2: Metod

nämndes i flera artiklar vi tidigare läst kring IKEA Malmös mångfaldsarbete. För att få en övergripande bild över hur mångfaldsarbetet på IKEA Malmö går till och vilka strategier som används höll vi en inledande intervju med henne. Vi gjorde ytterligare åtta medarbetarintervjuer för att få svar på vår frågeställning gällande medarbetarnas tolkning och uppfattning av företagets mångfaldsarbete. Vi ville då komma i kontakt med personer som inte hade en styrande funktion i samband med IKEA Malmös mångfaldsarbete samt kom från olika avdelningar i varuhuset. Tack vare vår kontakt, Wodlin, fick vi en ingång i företaget och vi kunde därmed få åtkomst till resten av intervjupersonerna som kunde redogöra för sina upplevelser kring mångfaldsarbetet. Att låta en intern person styra över valet av intervjupersoner kan påverka vår undersökning då det inte blir ett slumpmässigt urval. Det betyder således att det inte kan anses representativt för populationen (Bryman 2008). Därmed måste vi ta hänsyn till att vi egentligen inte kan dra någon slutsats kring hur alla medarbetarna på varuhuset upplever det, utan enbart kring hur de åtta vi intervjuade upplever det. Hade vi haft mer tid och kunnat göra en mer omfattande studie hade vi kunnat använda dessa åtta intervjuer som en slags förstudie, för att sedan utföra en enkät till alla medarbetarna i varuhuset och utvärdera om de har samma upplevelse.

Eftersom vår första intervju skiljde sig åt från de andra åtta medarbetarintervjuerna i utformningen, valde vi även att synliggöra skillnaden i uppsatsen. Vår första intervjuperson behövde inte anonymiseras, varken från hennes eller vår sida, då intervjun hölls som ett öppet samtal om IKEA Malmös mångfaldsarbete. Vi ville inte ge henne samma beteckning som medarbetarna då det framkom att hon hade mer kunskap om mångfaldsarbetet. Inför de resterande åtta medarbetarintervjuerna var vi noga med att nämna för intervjupersonerna att de skulle vara anonyma. Den främsta anledningen till detta var att vi ville att de skulle ges frihet att tala öppet om sina upplevelser och inte hämmas av att eventuellt bli citerade med sina namn.

Om vi hade haft mer tid för studien, och tillåtelse från företaget, hade medarbetarintervjuerna valts ut mer slumpmässigt och inte genom vår initiala kontakt. Då hade medarbetarna kunnat känna sig mer anonyma vilket även kunnat underlätta för medarbetarna att tala mer öppet och ärligt kring sina åsikter. Att vår kontaktperson visste vilka medarbetare som blev intervjuade hade kunnat leda till problem ifall negativa saker om företag togs upp. Större brister inom företaget togs dock inte upp vilket vi upplevde kan ha varit på grund av att de anställda känner stark lojalitet till företaget. Däremot lyftes ändå vissa svagheter inom företaget, vilka

kommer diskuteras i uppsatsens analys. Slutligen utförde vi dokumentstudier i form av analys av IKEA Malmös mångfalds- och jämställdhetsplan för att undersöka hur IKEA Malmö talar om mångfald och hur de arbetar med det.

### **2.4 Analys av intervjuer**

Vi valde att spela in samtliga intervjuer för att under intervjuens gång endast behöva göra stödanteckningar, vilket gav oss ett större fokus på medarbetarna. Samtliga intervjuer transkriberades sedan för att underlätta en mer noggrann och detaljerad analys (Bryman 2008). Att analysera en text för att få fram textens innebörd utifrån det synsätt som upphovsmannen haft är en central idé inom hermeneutiken (ibid) vilket kommer att användas i analysen för denna uppsats. Den hermeneutiska tolkningen handlar om att förstå människor, deras handlingar och leva sig in i deras situation för att få fram deras perspektiv (Alvesson & Sköldberg 2008; Thurén 2010). Även en naturalistisk tradition har valts och därför presenteras intervjupersonernas egna ord inom citattecken i analysen. På så vis kan vi analysera personernas representation av verkligheten (Ryen 2004). Vi måste självklart ta hänsyn till risken med detta synsätt vilket är att man helt förlitar sig "på att de kan återge hur livet ser ut i deras värld och låter deras tolkningar representera verkligheten som den ser ut från deras sida av gränslinjen" (Ryen 2004:106). Även Araï (2001) menar att en individs uppfattningar och åsikter förklaras genom dennes tidigare erfarenheter och referensramar. Vi kan därmed inte garantera att den version och beskrivning vi fick av medarbetarna var en helt korrekt beskrivning av IKEA Malmös mångfaldsarbete. Detta hade vi i åtanke när vi analyserade de åtta intervjuerna.

### **2.5 Dokumentstudier**

Vi har tolkat IKEAs dokument genom ett *hermeneutisk synsätt* då vi analyserat dem och läst meningen med dem utifrån upphovsmannens perspektiv (Bryman 2008). Eftersom vi vill undersöka hur begreppet mångfald på IKEA Malmö conceptualiseras i samband med deras mångfaldsarbete har vi gjort en dokumentstudie på IKEA Malmös mångfalds- och jämställdhetsplan som senaste uppdaterades 2011. Detta är ett dokument vi har fått ta del av som annars bara finns tillgängligt internt. Bryman (2008) beskriver hur människor som skriver dokument sannolikt har ståndpunkter och idéer som de vill förmedla, och det är dessa som vi vill försöka hitta för att kunna analysera. Vi har även fått ta del av ett globalt IKEA dokument, *Diversity and Inclusion*, som handlar om hur varje varuhus bör gå tillväga i sitt



mångfaldsarbete. Detta dokument har däremot inte analyserats djupgående då IKEA Malmö inte har börjat arbeta enligt det ännu.

### **2.6 Litteratursökning**

I början, för att få inspiration och idéer till uppsatsämne, sökte vi igenom kandidatuppsatser med hjälp av de nyckelord som intresserade oss. Vi ville även se vad som hade skrivits inom området mångfaldsarbete tidigare, för att undvika att utföra en undersökning som var för lik något som redan gjorts. Insamling av material har till största del sökts och inhämtats via Lunds Universitets bibliotekskatalog Lovisa. Sökningen av vetenskapliga artiklar har gjorts genom LUBsearch. Material har även hämtats via tidigare publicerade uppsatser, kurslitteratur från tidigare kurser samt sökning via nyckelord. I användningen av dessa har vi beaktat de teoretiska referensramarna för att beröra lämpligt material inom ramen för vår studies syfte och frågeställning.

## 3 Teori & tidigare forskning

---

*I följande avsnitt presenterar vi den befintliga kunskap och de teorier vi anser relevanta i förhållande till vårt problemområde. Dessa kommer vi att ta hjälp av i samband med vår analys.*

---

### 3.1 Mångfald och mångfaldsarbetet

Utifrån tidigare forskning om mångfald finns det en problematik med begreppet gällande att det inte finns en entydig betydelse utan att det används olika beroende på vad som ska beskrivas. Mångfald kan därmed tolkas och definieras på olika sätt beroende på vem som tillfrågas. (Fägerlind 2012; Mlekov & Widell 2013). Utifrån studiens syfte är detta intressant för att undersöka hur de intervjuade medarbetarnas respektive uppfattning och tolkning av företagets definition av mångfald ser ut. Enligt Svenska akademiens ordlista avser ordet mångfald "mängd av enheter" (Svenska Akademien 2011). Den engelska motsvarigheten till mångfald - *diversity* - betyder "olikheter". Fägerlind (2012) är kritisk till begreppet mångfald, då hon menar "att det är endimensionellt, det signalerar bara en 'blandning'" och anser att engelskans *diversity management* är bättre då det även inrymmer ledningen och hanteringen av mångfald, samt skapandet av en inkluderande arbetsplats. Integrationsverket beskriver mångfald som "den mosaik av olika bakgrunder, religioner, etniska tillhörigheter, åldrar, kön, sexuella läggningar, funktionshinder, värderingar och andra skillnader som finns inom och runt en organisation" (Integrationsverket 2001:10). Det finns både primära dimensioner som är synliga och hörbara så som kön, hudfärg, språk, funktionshinder. Det finns även sekundära dimensioner som hör till det vi inte kan se, så som värderingar, attityder, sexualitet, familjeförhållanden, politiska uppfattningar, och andra unika karaktärsdrag. (Integrationsverket 2001). Då alla arbetsgivare måste följa diskrimineringslagen väljer vissa företag att enbart koppla begreppet mångfald till och arbeta med mångfald utifrån de sju diskrimineringsgrunderna: kön, könsidentitet eller könsuttryck, sexuell läggning, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning och ålder (Diskrimineringslagen 2008:567). Det faktum att det inte finns en klar och tydlig definition av mångfaldsbegreppet skapar osäkerhet hos företag i samband med implementering av mångfaldsarbete. Enligt Mlekov och Widell (2013) är det vanligt inom svenska företag och organisationer att begreppet mångfald främst innefattar etnisk mångfald. Att arbeta med mångfald utifrån detta sätt riskerar att många andra "olikheter" exkluderas i konceptet.

### **3.1.1 Konceptualisering av mångfaldsbegreppet**

Enligt de los Reyes (2000) tas begreppet mångfald ofta upp i skilda sammanhang och diskurser, vilket gör det relevant att analysera mångfaldsbegreppet, inte bara som en managementstrategi eller samhällsföreteelse, utan även som ett konceptuellt tillstånd. de los Reyes (2000) menar även att konceptualiseringen av mångfaldsbegreppet blir viktig i forskningen eftersom den påverkar regelverk, värderingar och attityder som människor omges av i sin vardag i arbetslivet. Författaren beskriver även hur kategoriseringar i sig bidrar till att skapa en norm inom ramen för svenskt arbetsliv vilket kan ses som en baksida av den konceptualisering som sker (ibid). Begreppet mångfald kan komma att konstrueras utifrån diskurser som institutionaliserade tolkningar vilket innebär att det görs flera antaganden kring personers egenskaper utifrån deras sociala kategorier. Exempel på en konceptualisering av etnicitet;

*“Föreställningar om det kulturella avståndet mellan den invandrade befolkningen och etniska svenskar är därför ofta konceptualiserade i termer av skillnader mellan dessa grupper vad gäller kvalifikationer, attityder och värderingar vilka manifesteras på olika områden i arbetslivet.” (de los Reyes 2000).*

En konceptualisering av ett begrepp eller en social kategori kan alltså innebära att en person med exempelvis utländsk bakgrund anställs för att främja en mångkulturell organisation som en del av ett koncept. På så vis legitimeras indelningen av människor utifrån sin etnicitet eller från en missgynnad grupp (de los Reyes 2000; Eriksson-Zetterquist & Styhre 2007). Detta kan på lång sikt innebära ett skadligt sätt att arbeta med mångfaldsimplementering eftersom det symboliska tänkandet i samband med de sociala grupper man velat lyftas gör att dessa grupper blir alltmer distanserade (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2007). de los Reyes (2000) diskuterar problem som kan uppstå med att låta människors olikheter konceptualiseras. Det finns ofta ett antagande om olikheter på grund av exempelvis etnicitet och kön. Etnicitet kan därför ses som ett diskursivt begrepp eftersom det kan finnas skilda uppfattningar om etnicitet. Problemet är dock att det ofta erkänns som ett legitimt sätt att dela in människor efter, samt som en svag faktor i allmänhet i arbetslivet. (ibid).

### **3.1.2 Mångfald & intersektionalitet**

Anledningar till ett företags mångfaldsarbete kan vara att tillvarata kompetens, möta kundens behov, öka företagets kreativitet, effektivitet och kvalitet, imageförbättring utåt samt socialt ansvarstagande (Fägerlind 2012). Mångfaldsarbetet handlar dock även om en förståelse kring begreppet intersektionalitet och de maktstrukturer varje människa ingår i. Intersektionalitet är

fokuserat på normskapande processer och, enligt de los Reyes (SOU 2005:41), “sätter därmed makten i fokus och ifrågasätter den särskiljande logik som förhåller sig till maktutövandet utifrån uppfattningar om människors olika (och väsensskilda) identiteter”. För varje kategori - som exempelvis kön, ålder, etnisk, bakgrund, sexuell läggning, funktionsnedsättning, utseende och ekonomiska förutsättningar - utsätts vi för olika typer av kulturella och strukturella diskrimineringsprocesser (Mlekov & Widell 2013). Även Fägerlind (2012) talar om vikten dels av att vara medveten om att dessa skärningspunkter mellan maktordningar och statusordningar finns, och dels av att inse att vi inte behöver reproducera de omgivande ordningarna på vår arbetsplats. I samband med exempelvis en mångfaldsimplicering är ledningens målsättningar och syften av stor väsentlighet. Det får således även betydelse för konceptet, eftersom det sätt på vilket företaget kommunicerar ut dessa syften och målsättningar, påverkar medarbetarnas inställning. Huruvida IKEA Malmö utgick ifrån ett intersektionalitetsperspektiv i fastställningen av syfte och målsättning med sitt mångfaldskoncept blir relevant för studien att ifrågasätta.

Förutom att ha ett intersektionellt perspektiv, behövs en medvetenhet kring den “essentialistiska” synen på mångfald menar de los Reyes (2000). Enligt kritiker mot diversity management innebär detta den syn som bygger på stereotyper och förklarar exempelvis människor från samma etniska grupp som lika och som besitter samma förmågor enbart på grund av det (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2007; de los Reyes 2000). Kritikerna menar att detta bör ifrågasättas då organisationer inte styrs av medarbetarnas egenskaper utan av arbetsuppgifter och syfte (de los Reyes 2000; Eriksson-Zetterquist & Styhre 2007). Vidare kritik som förts mot diversity management är att det inte synliggör maktstrukturer och ser inte på kategorier och egenskaper som ständigt föränderliga. Istället antas vissa personer tillhöra en viss grupp utifrån vilken de inte antas kunna samexistera med andra kategorier (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2007). Detta leder till ett skapande av en norm vilken inte ges utrymme att falla utanför (Marsden 1997). Återigen kan det ifrågasättas huruvida IKEA Malmö har skapat sig en norm i samband med sitt mångfaldskoncept och ifall denna norm, i sådant fall, inte inkluderar “de många människorna”.

### ***3.1.3 Managing diversity - en multikulturell organisation***

Som tidigare nämnts väljer ofta svenska företag att enbart låta den etniska mångfalden synas i sitt mångfaldsarbete. Ur ett brett perspektiv menar Thomas (1992) att *managing diversity*, hanteringen av mångfald, refererar till den systematiska planeringen att rekrytera och behålla

### Kapitel 3: Teori & tidigare forskning

medarbetare från varierande, eller mångfaldiga, demografiska bakgrunder. Även Cox (1991) menar att managing diversity även visar på ett erkännande och uppskattning av en ökande multikulturell sammansättning i nutida organisationer. Konceptet med mångfald på arbetsplatsen har blivit populärt inom Human Resource och även i böcker om organisationsbeteende. I dessa böcker talas det om mångfald med hjälp av metaforer. (Mills & Prasad 1997). Författarna menar vidare att dessa metaforer varit positiva då de framhåvt mångfalden som eftersträvansvärd då de äntligen gått emot gamla strukturer som segregering och exkludering av kvinnor. Däremot kan vissa metaforer verka negativa då det skapar en bild av att mångfaldsarbetet är enkelt. Författarna menar att det många gånger kräver mer än optimism och goda intentioner för att mångfaldsarbetet ska lyckas. Ofta ligger stort fokus på målen och resultatet, vilket har visat sig negativt då det blivit lätt att tappa fokus från bakomliggande strukturer (Mills & Prasad 1997). Vidare beskriver Thomas (1991) att diversity management inte är ett tidsbegränsat program eller ett projekt utan en kontinuerlig process. Det handlar nämligen om att utveckla attityder och beteenden och förändringar i företagets grundläggande värderingar, såväl som i företagets kultur och struktur (Mlekov & Widell 2013). Diversity management är därmed ett långsiktigt arbete som ska genomsyra hela organisationen och dess medarbetare.

Att arbeta med mångfald utifrån etnicitet beskriver Mlekov och Widell (2013) som “en form av organisationsutveckling, en strävan efter att skapa multikulturella organisationer och arbetsmiljöer där medarbetarnas olikheter uppskattas och används för att utveckla organisationens mål” (Mlekov & Widell 2013:19). Ett perspektiv av mångfald kallas *homogeniserings- eller assimileringsspektivet* och handlar om att individen anpassar sig till de normer och regler som finns i den så kallade “*majoritetskulturen*.” Detta perspektiv kan kopplas till begreppet *the melting pot*, alltså en gryta där allting smälter ihop till ett (egen översättning) som ursprungligen kommer från USA. Det problematiska med begreppet *melting pot* är att människor assimileras in i en organisationsnorm istället för att integreras in i den (Mlekov & Widell 2013:65). Författarna beskriver hur detta begrepp sedan 2000-talet har utvecklats till begreppet *the fruit salad*, vilket handlar mer om att belysa skillnader och på det sättet förstå att dessa skillnader berikar. Författarna kallar denna organisationsmodell för *det multikulturella idealet*, vilket de definierar som “att värdesätta, att uppskatta, olikheter hos människor på arbetsplatsen” (Mlekov & Widell 2013:65). Ett liknande tankesätt är att skapa en *inkluderande arbetsplats* som tillåter alla att nå sin fulla potential och göra ett gott arbete. Det innebär att alla medarbetares kompetenser tas till vara, alla har möjligheten att bidra och

alla känner sig respekterade när de är sig själva. För att skapa en inkluderande arbetsplats krävs att det finns gemensamma värderingar eller värdegrunder som alla i företaget känner till. (Fägerlind 2012; Landy & Conte 2010). Mlekov och Widell (2013) menar vidare att *mångfald* har slagit igenom i betydligt större utsträckning än begreppet *multikulturell organisation* på svensk arbetsplatsnivå. *Melting pot* och *fruit salad* kan därmed ses som exempel på de metaforer av mångfaldsarbete som Mills och Prasad (1997) pratar om. Dessa kan även användas som utgångspunkter för ett förändringsarbete mot mångfald, eftersom de kan synliggöra hur mångfald uppfattas och conceptualiseras i organisationen.

### **3.1.4 Mångfald som förändringsarbete**

Tidigare studier har gjorts kring mångfald som förändringsarbete, bland annat av doktoranden Anna Isaksson. I hennes doktorsavhandling *Att utmana förändringens gränser* beskrivs de mångfalds- och jämställdhetsprojekt som EU satsade på under 2001-2007 (Isaksson 2010). Syftet med projektet var att ta fram metoder för att motverka diskriminering i arbetslivet. Hon har studerat texter genom att belysa konstruktioner av kön och andra kategorier och vad det är som kännetecknar hur och varför arbetslivet kan förändras. Utgångsfrågorna i undersökningen är det som behandlar vad som är viktigt i en förändring för minskad diskriminering, på vilka sett dessa förändringar antas vara möjliga samt anledningar till att förändra arbetslivet (Isaksson 2010). Anledningen som lyfts till att minska diskriminering är företagets vinst och Isaksson menar att detta sänder ut fel signaler. Hon menar att hennes studie, tillsammans med många andra studier, drar samma slutsats; att kunskapen om hur olika maktrelationer skapas och återskapas krävs i förändringsarbetet (ibid). Det är därmed intressant för det valda ämnet att ta reda på om denna kunskap finns i organisationen och hur den i sådant fall förmedlas ut till medarbetarna. Maktrelationers skapande är inte ett centralt ämne för denna uppsats, men som nämnts tidigare vill vi undersöka kunskapen kring mångfald inom vårt valda företag. Detta är något som Prasad, Prasad och Mir (2011) diskuterar; att utan denna kunskap riskerar företaget att inte gå till djupet med problematiken.

Mlekov och Widell (2013) beskriver att förändringsprocessen mot mångfald liknar andra grundläggande förändringsprocesser. De processer som ingår i en organisationsförändring handlar, enligt Sveningsson och Sörgärde (2012), i grund och botten om människor. Senge (1995) beskriver vikten av att involvera och motivera medarbetarna då de är huvudaktörerna i förändringsprocessen. Vid implementering av nya rutiner i allmänhet i en organisation ligger stor vikt i att säkerställa att dessa rutiner förs vidare till andra personer inom organisationen.

Annars riskerar arbetet att försvinna med någon som lämnar arbetsplatsen (Sveningsson & Sörgärde 2012). För att underlätta detta är det idealt att se till att medarbetarna är engagerade, motiverade och kunniga (Alvesson & Sveningsson 2008). Uppsatsen vill därför undersöka huruvida IKEA Malmös mångfaldsarbete är en förändringsprocess, vilken typ av förändringsmodell den kan liknas med samt till hur stor del medarbetarna är informerade och engagerade i arbetet.

### **3.1.5 Tillvägagångssätt för *managing diversity***

Tillvägagångssätt och perspektiv på hur mångfalden ska förstås och hanteras är många. Cañas och Sondak (2011) nämner ett sådant som de kallar *integration-and-learning paradigm*, där det handlar om att ledare bör vara framåtriktade när det kommer till att lära sig av mångfalden. Det beskrivs även som viktigt att detta förs vidare så att medarbetarna har en förståelse för mångfaldens roll i organisationen. (ibid). Här behandlas mångfaldsarbetet som en väsentlig del av organisationen snarare än bara en strategi. För studiens syfte kring hur IKEA implementerar mångfald, är det intressant att studera vilket tillvägagångssätt de har för mångfaldsarbetet. Integration-and-learning paradigmet innehåller två viktiga komponenter i samband med mångfaldsarbete; kommunikation och implementering av mångfald i företagets huvudsakliga arbete. Den första komponenten i paradigmet, enligt Cañas och Sondak (2011), en ståndpunkt som klart och tydligt förklarar företagets inställning till mångfald. Detta kallar författaren ett *diversity statement* och menar är ett sätt för företaget att lätt nå sina anställda på exempelvis företagets hemsida eller interna kanaler. En annan viktig del, som också måste finnas lättillgänglig, enligt Cañas och Sondak (2011), är att företaget har en *diversity strategy* som innehåller vad målet med mångfaldsarbete är för organisationen och hur det passar in i organisationens strategi.

Den andra komponenten i paradigmet handlar om att införa mångfald i organisationens huvudsakliga arbete enligt Cañas och Sondak (2011). Detta består av två delar vilka, om de båda implementeras, möjliggör att mångfald blir djupt rotat i organisationen. Den första strategin handlar om att ha *employee resource groups*, (egen översättning: personalresursgrupp) som har olika ändamål beroende på organisation, men fungerar som en mellanhand mellan medarbetare och ledningen. Den andra delen handlar om att låta kvinnor och minoriteter vara i beslutsfattande positioner. Då kan de bland annat vara förebilder för andra kvinnor och minoriteter, fördomar och stereotyper kan minskas samt i många fall spegla personalsammansättningen. (ibid). Genom att ha en diversity strategy blir det tydligt för

medarbetarna hur företagets mångfaldskoncept ser ut. Att dessutom ha en personalresursgrupp kan göra att medarbetarna blir ännu mer involverade i förändringsarbetet mot mångfald. Frågan är huruvida företag reflekterar över betydelsen av medarbetarnas engagemang i sådana processer och i så fall hur de involveras.

### **3.2 Känsla av angelägenhet**

Kotter (1996) beskriver hur organisationsförändring ofta misslyckas om inte vissa steg följs i processen. Han har utformat en förändringsmodell baserad på åtta steg, där det första och viktigaste steget är att upprätta en "känsla av angelägenhet" och bilda en stark vägledande koalition. Vidare behöver en vision skapas och kommuniceras. Utförarna behöver ges empowerment (egenmakt eller bemyndigande av ansvar) att agera på visionen, det krävs planering för att skapa kortsiktiga vinster, konsolidera förbättringar samt producera ännu mer förändring. Slutligen ska de nya metoderna institutionaliseras för att genomsyras i hela organisationen. Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver ett exempel på ett företags implementeringsprocess där vissa problem stöts på under uppföljningen. I det nämnda exemplet lyckas företaget nämligen inte med att skapa det som Kotter (1996) kallar "en känsla av angelägenhet". Företaget misslyckas nämligen med att förmedla en klar föreställning om skälen till förändringen då cheferna, som skulle genomföra förändringen, inte delat företagsledningens uppfattning om betydelsen (Alvesson & Sveningsson 2008). Det riskerar att saknas en "djup mening" och beskrivning av varför drivandet av frågan är viktigt. Att visa engagemang och förmedla budskap blir viktigt för att inte fastna vid en "det-låter-bra-logik", utan som de facto knyter an till människors tankar och känslor (ibid). På IKEA Malmö, som är ett stort varuhus med flera olika avdelningar och med medarbetare som jobbar i olika skift, blir förmedlingen av ett tydligt budskap i förhållande till mångfaldsimpliceringen viktig.

### **3.3 Mångfaldsplan eller mångfaldspolicy**

Fägerlind (2012) beskriver och förklarar skillnaden mellan de två styrdokumenteten för mångfaldsarbete; mångfaldspolicy samt mångfaldsplan. En mångfaldspolicy är en avsiktsförklaring där företagets syfte och vad som ska åstadkommas på ett övergripande plan formuleras. Det är även en förklaring för varför företaget ska arbeta med mångfald. En policy ska innehålla en tydlig definition, en vision med långsiktigt mål, förhållningssätt samt en övergripande strategi och åtgärdsområden. (ibid). En mångfaldsplan är mer omfattande och



ska innehålla både åtgärder och aktiviteter. Viktigt är även att definiera vad begreppen betyder för organisationen. Exempel kan vara att beskriva jämställdhet, likabehandling, mångfald och inkludering samt beskriva varför företaget ska arbeta med dessa frågor. Viktigt är även att referera till diskrimineringslagstiftningen, vilka krav den ställer samt vilka diskrimineringsgrunderna är. Nämna vem som är ansvarig för vad, hur planen har arbetats fram samt vilka som varit involverade. En utvärdering av föregående plan samt en beskrivning av den senaste nulägesanalysen. (ibid). En utnämnd ansvarig är särskilt viktigt för att läsarna (medarbetarna) ska veta vem de kan vända sig till om de undrar något. (Mlekov & Widell 2013; Fägerlind 2012). Den huvudsakliga skillnaden mellan en plan och en policy är att en plan innehåller mer specifika detaljer. Enligt Mlekov och Widell (2013) ska målen i planen knytas till affärsverksamheten och för att få stöd från medarbetarna är det viktigt att ha en effektivt fungerande intern kommunikation.

### 3.4 Kommunikation

*“Kommunikationen är avgörande för att samtliga organisationsmedlemmar ska få kunskap om, förstå och bli delaktiga i organisationens mål”* (Barnard, 1938/1968; Bennis & Nanus, 1998 i Heide, Johansson & Simonsson (2012)).

Kommunikation definieras som “en process som äger rum mellan två eller flera människor och där målet är att ett innehåll ska bli gemensamt” (Heide, Johansson & Simonsson 2012). Det kan även definieras som “överföring eller utbyte av information genom ett gemensamt symbolsystem” (Kaufmann & Kaufmann 2010). Den är viktig för att alla organisationsmedlemmar ska acceptera organisationens mål och för att översätta dessa till handling (Heide, Johansson & Simonsson 2012). Kommunikationen är även viktig initialt för att medarbetarna ska förstå syftet samt under processens gång för att ge medarbetarna stöd genom feedback, uppdateringar och diskussioner. (Mlekov & Widell 2013).

Intern kommunikation är en utveckling från begreppet organisationskommunikation, vilket betyder “organisationsmedlemmarnas formella och informella kommunikation internt i organisationen” (Heide, Johansson & Simonsson 2012:63). Begreppet etablerades av Charles W. Redding som ansågs vara pionjär inom organisationskommunikation. Han skapade även några grundprinciper för den interna kommunikationen som har lagt grunden för hur vi ser på den idag. Exempelvis;

*“Betydelse uppstår i mottagarens tolkningsprocess. Meddelandet som tas emot är det som författaren handlar efter. Betydelse förändras när meddelanden skickas*

## Kapitel 3: Teori & tidigare forskning

*från individ till individ i en hierarki eller ett informellt nätverk.” (Heide, Johansson & Simonsson 2012:63)*

En konkret förmedlingsväg för information definierar Kaufmann och Kaufmann (2010) som *kommunikationskanal*. Ett exempel på en kommunikationskanal är intranät, som kan anses vara ett snabbt och effektivt sätt att kommunicera ut till organisationsmedlemmarna, med interna dokument, strategier eller internt utlysta tjänster och så vidare (Kaufmann & Kaufmann 2010). Dock beskriver Kaufmann och Kaufmann (2010:396) hur “samtal ansikte mot ansikte (muntligt) antas vara ett särskilt bra överföringssätt för budskap, speciellt när det gäller tvetydiga saker av icke rutinmässig karaktär”. Den snabba återkopplingen och möjligheten till tvåvägskommunikation anses vara betydelsefullt för en god kommunikation. Den större delen av denna undersökning handlar om medarbetarnas upplevelser i samband med mångfaldsarbete vilket främst baseras på hur väl det företag vi studerat har kommunicerat ut sitt mångfaldsarbete internt.

Jan Strid skrev redan 1999 att medarbetarna förväntade sig mer kommunikation från ledningen och därför blir detta en intressant aspekt att ta reda på om medarbetarna idag på IKEA känner att de får tillräckligt med. En bristfällig kommunikation är en av de främsta anledningarna till att medarbetare känner sig tveksamma inför en förändring. En öppen kommunikation däremot gör det lättare för chefen att identifiera medarbetarens inställning och motivation inför förändringen och kan därmed snabbt minska osäkerhet och frågor om sådana uppstår. Författarna menar vidare att en öppen, ärlig och strategisk dialog är viktig vid beslutsfattande och att denna dialog bör genomsyra hela organisationen genom ständigt pågående samtal mellan chefer och medarbetare. (Heide & Johansson 2008). Då både medarbetare och chefer har minnesbilder från tidigare förändringar och tolkar situationer utifrån deras erfarenheter, är det därför av vikt att ha en dialog med enskilda medarbetare. (ibid).

### ***3.4.1 Institutionell etnografi***

Dorothy Smith myntade begreppet institutionell etnografi varigenom hon påvisar vikten av att studera de maktrelationer som existerar i en organisation i allmänhet. Alltså hur människors aktiviteter på vissa platser och vid vissa tider kan samordnas över lokala platser (Smith 2001). Smith (2001) menar att institutionell etnografi inte bara är ett sätt att se på organisationer utan hur organisationer fungerar som en process. Institutionella texter kan enligt Smith (2001) ses som grundläggande medier i att samordna människors arbetsaktiviteter och tal. Inte att

texterna i sig är effektiva eller att organisationen kan reduceras till texter, men att ledningsförhållanden och centraliserade reglerings- och beslutsprocesser inte kan existera utan möjlighet till en standardiserad reproduktion av texter. Därmed kan texterna kännas igen när de förekommer, oavsett del av verksamheten (ibid). Smith (2001) diskuterar även det faktum att vissa meningar och dokument blir sanna och legitima bara genom att de används institutionellt. Uppsatsen kommer att studera IKEA Malmös dokument, speciellt mångfalds- och jämställdhetsplanen, och huruvida de används institutionellt. Detta är till stor del kopplat till hur väl fungerande ett företags kommunikation är och hur de lyckas nå ut med sitt budskap på ett standardiserat sätt.

#### **3.4.2 Översättning & tolkning av information**

I samband med en intern förändringsprocess kan både innehållet och själva aktiviteten analyseras, enligt Alvesson och Sveningsson (2008). Bland annat presenterar de ett exempel av Latour (1986) som beskriver de två modellerna *diffusionsmodellen* och *översättningsmodellen* och dess skillnader gentemot varandra. Enligt diffusionsmodellen förutsätts att huvudobjektet för en förändring, (exempelvis en policy, plan eller order) besitter en viss kraft som gör att den inte påverkas av yttre förändringar, utan kommer i regel att utföras som det är tänkt från början. Enligt diffusionsmodellen ses människorna i organisationen enbart som förmedlare utan påverkans effekt på utfallet av förändringen eftersom detta utfall är bestämt från början och inte bör förändras. Översättningsmodellen är, i kontrast till diffusionsmodellen, påverkansbar av människorna i organisationen och varje steg i processen ses som en förändring i sig. Det förväntas därmed inte att förändringen ser likadan ut från början till slut. Här ses människorna nämligen mer som subjekt som naturligt påverkar förändringen efter sina intressen och är beroende av hur människorna arbetar med den. (Latour 1986 ur Alvesson och Sveningsson 2008).

*“/---/ det är mottagarens tolkningar som är nyckeln till framgång vid förändringsprocesser /---/” (Heide & Johansson 2008:20)*

Denna tolkning kallar Kaufmann och Kaufmann (2010) för *avkodning hos mottagaren* och är en del av kommunikationsprocessen. Detta sker när ett budskap har nått fram till mottagaren, alltså när medarbetarna har fått information från ledningen eller deras chefer. Här handlar det om att mottagaren översätter det skickade budskapet och gör det begripligt för dem (ibid). I denna process är det stor risk för missförstånd. Detta på grund av att denna översättning som görs av mottagarna är påverkade av dennes tolkningsramar, intressen, känslor och tidigare erfarenheter (Sveningsson & Sörgärde 2012). I Heide och Johanssons (2008) resonemang kan

### Kapitel 3: Teori & tidigare forskning

utläsas att den mänskliga faktorn är den enskilt största anledningen till organisationsförändringars misslyckanden.

## 4 Empiri & Analys

---

*Följande avsnitt inleds med en presentation av fallföretaget. Därefter diskuterar vi undersökningens frågeställningar och redogör för hur mångfaldsarbetet konceptualiseras, implementeras och kommuniceras samt hur arbetet uppfattas av medarbetarna. Detta diskuteras med stöd av vår empiriska insamling i form av intervjuer och dokumentstudier i relation till våra tidigare nämnda teorier.*

---

### 4.1 Presentation av IKEA

IKEA startades 1943 av Ingvar Kamprad i en liten småländsk by. Idag, över 70 år senare, finns 303 IKEA-varuhus i 26 länder och totalt har IKEA 135 000 medarbetare. På IKEAs hemsida presenteras att "Vi är ett värderingsstyrt företag med en passion för heminredning. Varje produkt vi skapar ska bidra till ett bättre liv hemma". 1976 publicerade Kamprad *En möbelhandlares testamente*, som innehåller de viktigaste grunderna för IKEAs verksamheter. Detta dokument är en beskrivning av IKEAs värderingar, som alla medarbetare ska både ha en kopia av, samt vara väl förtrogna med (IKEA Konceptet 2011:14). IKEA har en dröm bestående av tre delar; visionen, affärsidén och personalidén. Visionen är att "skapa en bättre vardag för de många människorna". IKEAs affärsidé är att "erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många människor ska få råd att köpa dem." Personalidén sammanfattas; "att ge enkla, ärliga människor möjlighet att utvecklas både som individer och i sina yrkesroller, så att vi tillsammans och med stort engagemang kan skapa en bättre vardag för oss själva och våra kunder".

I det interna dokumentet *Diversity and Inclusion at IKEA*, skapat av IKEAs globala Human Resource-avdelning, finns en mall för hur enskilda varuhus ska arbeta med mångfald. Den beskriver hur mångfald går i linje med IKEAs kultur och följande värderingar: 'linje annorlunda', 'ödmjukhet', 'gemenskap och entusiasm'. "Att omfamna mångfald kommer att höja vår unika kultur och göra oss till en bättre arbetsplats" (egen översättning) (*Diversity and Inclusion at IKEA*). Detta kan jämföras med ett diversity statement då det förklarar vilken ståndpunkt IKEA har i mångfaldsfrågan. Här inkluderas "the approach"; ett tillvägagångssätt med ett antal steg för hur processen ska se ut. Detta kan liknas vid en diversity strategy med både ståndpunkt och mål inkluderat (Cañas & Sondak 2011). Dokumentet är skapat för Human Resource-avdelningar på varje varuhus som i sin tur ska anpassa arbetet efter sina respektive varuhus. Detta är däremot inte något som IKEA Malmö har börjat anamma, utan

deras nuvarande mångfaldsarbete ser annorlunda ut. IKEA Malmö har en egen mångfalds- och jämställdhetsplan, där det står att IKEAs personalidé är grunden för deras mångfalds- och jämställdhetsarbete. Det står även att; “Vi vill att våra medarbetare, så långt det är möjligt utifrån ett verksamhetsperspektiv, ska spegla våra kunder. Mångfald och jämställdhet är för oss en nödvändighet och en självklarhet för att kunna nå vår vision och våra affärs mål.” (IKEA Malmös Mångfald- & jämställdhetsplan 2011). IKEA Malmö ser mångfaldsarbetet som lönsamt på grund av att det hjälper dem att nå ut till fler - nämligen till “de många människorna”. I artikeln *Mångfald för ökad lönsamhet* beskrivs att IKEA Malmös mångfaldsplan “ger oss ett tydligt uppdrag att spegla marknaden bland medarbetarna.” Wodlin förklarar att;

*“Som stort svenskt företag ska vi ligga i framkant och föregå med gott exempel när det gäller mångfald /---/ Frågan om mångfald har alltid funnits, på olika sätt.”* (Handelskammaren 2010).

### 4.2 Hur konceptualiseras IKEA Malmö mångfaldsarbete?

*“Vi vill nå ut till de många människorna /---/ vilket gör att direkt i vårt koncept så måste vi på något sätt inkludera alla i personalen /.../ så det bästa sättet för oss är att vi speglar våra kunder, att sammansättningen av vår personal speglar sammansättningen av våra kunder.”* (Intervju, Wodlin, 2014-04-11)

Wodlin anser att mångfald är en fråga som IKEA Malmö jobbar aktivt med och ligger i framkant med. I IKEA Malmös upptagningsområde bor det många människor med annan etnisk bakgrund än svensk, vilket Wodlin menar är en av anledningarna till IKEA Malmös fokus på mångfaldsfrågor. Wodlin beskriver att IKEA Malmös mångfaldsarbete baseras å ena sidan på affärsnyttan, å andra sidan att nå ut till “de många människorna” (Intervju, Wodlin, 2014-04-11). IKEA Malmö betonar vikten av att vara tillgängliga för så många som möjligt, både när det gäller design och pris, men även vad gäller servicen i varuhuset. En av fördelarna med en mångfaldig personalsammansättning är att de får en bredare språkkompetens vilket ökar förutsättningarna för att kunna bemöta fler kunder och ge bättre service till de av kunderna som inte har svenska som förstaspråk (Intervju, Wodlin, 2014-04-11).

*“ /---/ framförallt tror jag att vi får ett kunskapsövertag. Hade vi bara varit ett gäng med etniska svenska personer så tror jag faktiskt inte vi hade haft koll på vad våra kunder vill och behöver och tycker om /---/ “* (Intervju Wodlin, 2014-04-11)

IKEA Malmös mångfald- och jämställdhetsplan uppdateras vartannat år (varav den senaste versionen bearbetas i skrivande stund) och består av övergripande mål samt nulägesanalyser. I den senaste uppdaterade versionen från 2011, presenteras varuhusets målsättning med mångfaldsarbetet;

## Kapitel 4: Empiri & Analys

*“Vår målsättning är att ligga på 22 % vad gäller etnisk mångfald för att spegla IKEA Malmös lokala marknad som är vårt primära upptagningsområde, det vill säga, vår kundgrupp. Målet gäller både per funktion och befattning.”* (IKEA Malmös Mångfalds- och jämställdhetsplan 2011)

Det kan även utläsas av planen att IKEA Malmö strävar efter att attrahera personal som delar deras värderingar oavsett etniskt ursprung, ålder, sexuell läggning, fysisk förmåga och kön. I planen presenteras för närvarande enbart definition, mål, nulägesanalys och planer för att öka den etniska mångfalden samt jämställdheten mellan könen. Planen liknar därmed en mångfaldspolicy mer än en mångfaldsplan då den saknar vissa delar (Fägerlind 2012; Mlekov & Widell 2013). Den saknar en beskrivning av vem som har tagit fram planen, vem som är ansvarig för den, hur den har tagits fram samt koppling till lagstiftning. Idag krävs det att arbetsgivare arbetar med aktiva åtgärder för diskrimineringsgrunderna kön, etnisk tillhörighet samt religion, vilket inte syns i det material vi har fått ta del av.

Konceptualisering av mångfaldsbegreppet kan vara positivt i samband med den interna kommunikationen då arbetet kan anses lättare att kommunicera ut som ett koncept inom tydliga ramar. Däremot kan det vara problematiskt om det inte ges något utrymme att, i arbetet, falla utanför dessa ramar (de los Reyes 2000). I IKEA Malmös koncept kring mångfaldsarbete ingår att de vill spegla sitt upptagningsområde, i synnerhet när det gäller kön och etnicitet. Denna indelning av människor utifrån kategorier legitimeras, enligt de los Reyes (2000), på grund av att de anställer personer specifikt utifrån dessa grupper för att främja en mångkulturell och jämställd organisation. Kritik mot denna typ av mångfaldsarbete är att dessa grupper riskerar att distanseras snarare än inkluderas då dessa människor enbart antas fylla en kvot för att främja en mångkulturell organisation (ibid). I samband med mångfaldsarbete är det även viktigt med en förståelse kring begreppet intersektionalitet och de existerande makt- och statusordningar varje människa ingår i (Fägerlind 2012). Det är viktigt eftersom “intersektionalitet sätter fokus på de komplexa relationer som i skuggan av den strukturella diskrimineringen naturaliserar olikhet och legitimerar underordning.” (SOU 2005:41). Eriksson-Zetterquist och Styhre (2007) menar att en brist på ett intersektionellt perspektiv på etnicitet innebär en bristande förståelse för att en person ingår i fler, och olika, kategorier samtidigt och att alla personer inom gruppen etnicitet inte bör tillskrivas samma egenskaper. I IKEA Malmös mångfaldsarbete saknas ett tydligt intersektionalitetsperspektiv, både i talet om mångfald (i intervjuerna) och i mångfald- och jämställdhetsplanen. Detta eftersom det inte framkommer någon reflektion kring att personer med annan etnicitet än svensk, definieras som definitivt tillhörande en och samma kategori. Enligt de los Reyes

(2000) kan olikheter, och särskilt etniska olikheter, betraktas som en fördel och en styrka för den framtida organisationen. Risken med detta synsätt, menar de los Reyes (2000), är dock att olikheter essentialiseras och frågan om etniska (och andra) olikheter görs till ett axiom som inte behöver verifieras. En förståelse för intersektionalitet är även viktig eftersom det "sätter fokus på de komplexa relationer som i skuggan av den strukturella diskrimineringen naturaliserar olikhet och legitimerar underordning" (SOU 2005:41).

IKEA Malmö mångfaldsarbete fokuseras till stor del kring siffror och att personalsammansättningen ska spegla de 22 % med utländsk bakgrund i upptagningsområdet. Det finns med detta en överhängande risk att mångfaldsarbetet inte blir något annat än ett mätbart mål (jfr Mills & Prasad 1997). En medarbetare uttryckte hur detta var något som de började diskutera; hur de skulle förflyttas så att *business* och *people* ska gå mer hand i hand. Hen menar att de;

*"kan hamna i att diskutera prestation väldigt mycket och det då är kopplat till en lönsamhet. Men tittar man på ett längre lopp så tror jag att lönsamheten ligger i just att jobba på båda sätten. så det är klart att det finns fortfarande ett fokus som behöver justeras lite. så man värderar dem likvärdigt"* (Intervju, M5, 2014-05-05).

Enligt Mills och Prasad (1997) riskerar mångfaldsarbetet att fastna vid att fokusera enbart på målet och slutresultatet än att ta lärdom av de pågående strukturer som kan komma att motarbeta de faktiska problemen. Detta är en risk för IKEA Malmö, då deras mål i siffror riskerar att resultera i att motarbeta de faktiska problemen så som strukturer och maktordningar. Isaksson (2010) diskuterar att företag, och arbetslivet generellt, måste bli mer inkluderande och ha maktrelaterade perspektiv kring dessa förändringar.

### **4.2.1 IKEA-kulturen**

IKEA har på flera sätt en dominerande organisationskultur, en så kallad *majoritetskultur*, med starka värderingar som de vill att människor ska assimileras i när de rekryteras in i företaget. I början av en ansökningsprocess hos IKEA görs nämligen ett personlighetstest för att kontrollera om personen matchar och överensstämmer med IKEAs värderingar. Detta kan liknas vid metaforen om en smältning pot; att de vill få in människor med ett liknande sätt att tänka. Wodlin förklarade även hur IKEA Malmö lätt fastnar i detta tankesätt men att de försöker tänka att;

*" /---/ nä nu är vi bara en massa liktänkare här, nu har vi en vakans, nu jädrar ska vi ta in nån som rör om i grytan, att man är lite med i, att man tänker så"* (Intervju, Wodlin, 2014-04-11).



I *diversity and inclusion* dokumentet kan följande citat utläsas; “Be yourself! Your uniqueness makes IKEA better.” (Diversity and Inclusion at IKEA). Här syns också att IKEA försöker tänka på ett nytt sätt; utifrån ett fruit salad perspektiv, där olikheter värdesätts. Detta perspektiv handlar snarare om att integrera människor så att organisationen blir multikulturell (Mlekov & Widell 2013). Denna strävan efter en multikulturell organisation är något som beskrivs som idealet för många och består av både en heterogen personalstyrka samt en organisationskultur där mångfalden värdesätts i handling på alla nivåer (Cox 1993 ur Mlekov & Widell 2013). Några av de övergripande målen för IKEA Malmös mångfaldsarbete handlar om att “nya erfarenheter, tankar och värderingar skapar friktion som kan ta företagets nuvarande kompetens ett steg längre. Allt nytt är inte bra men allt gammalt är heller inte bra” och även “företagets kultur och värderingar måste utvecklas i samklang med det samhälle vi verkar i” (IKEAs Mångfalds- och jämställdhetsplan 2011). Detta kan liknas vid att de vill arbeta med att integrera medarbetarna och bli en inkluderande arbetsplats, då de vill utvecklas i takt med att nya individer kommer in i företaget. Det IKEA faktiskt gör, med hänvisning till en av värdegrunderna “linje annorlunda”, vilken nämndes av flera av de intervjuade medarbetarna, är att välkomna nya och annorlunda idéer från medarbetarna. Enligt Alvesson och Sveningsson (2008) är denna typ av motivation positiv då den driver medarbetarna till att agera i relation till ett förändringsarbete.

Vid en första reflektion kan det alltså verka som att IKEA arbetar utifrån ett assimileringsspektiv då de vill att individer ska anpassas till den existerande IKEA-kulturen. I IKEAs *uppförandekod* står det nämligen “att bibehålla en stark IKEA kultur är en av de viktigaste faktorerna för fortsatta framgångar med IKEA konceptet” (IKEA *Code of Conduct*). Däremot kan vi se, utifrån det material vi har fått ta del av i form av intervjuer och dokument, att både IKEA globalt och IKEA Malmö är på väg mot ett nytänkande, där olikheter värdesätts och där det finns en strävan efter en mer heterogen personalsammansättning. I enlighet med Fägerlinds (2012) teori om att säkerställa att informationen som når ut till medarbetarna är tydlig, är det således av vikt för IKEA Malmö att arbeta fram det syfte och tillvägagångssätt som kan anses bäst lämpat i samband med rekryteringen av en mångfaldig personalsammansättning.

de los Reyes (2000:31) beskriver en kritik mot diversity management som väckts, vilket är “mot en oreflekterad användning av mångfaldsstrategier i företagen, utan en djupare förståelse av strukturer och regelsystem inom organisationen och utan en ingående analys av

interna ojämlikhetsrelationer, dess grunder och specifika förutsättningar”. Även Fägerlind (2012) redogör för att företag behöver ifrågasätta ifall företagskulturen signalerar att medarbetarna behöver vara på ett visst sätt samt analysera vad den inkluderar och inte inkluderar. Om så är fallet och personer som inte kan anses ingå i dessa normer anställs kommer dessa inte att bidra och utvecklas fullt ut. En medvetenhet kring dessa normer kan således göra att olikheter på arbetsplatsen välkomnas och värderas (ibid). Under intervjuerna märktes det att vissa medarbetare hade en medvetenhet kring normen och att de själva var privilegierade då de ingick i denna norm. Däremot framkom det tydligt att detta inte presenterats för medarbetarna i samband med IKEA Malmös mångfaldsarbete, utan dessa reflektioner fanns på individnivå. Fägerlind (2012) menar att kunskap, medvetenhet och förståelse för vad en inkluderande arbetsplats är nödvändigt för *alla* i en organisation för att arbetet ska kunna drivas framåt. En medarbetare uttryckte att;

*“Mångfald sitter i vår ryggrad, precis som miljö gör nu, så att vi pratar inte miljö och mångfald lika mycket som vi gjorde för i tiden. Eftersom det sitter så i ryggraden på oss. Vi tänker, vi behöver inte prata om det för att det är en självklarhet för oss.”* (Intervju, M7, 2014-05-05)

Utifrån citatet ovan kan även utläsas att det nog inte fanns en medvetenhet om hur de som eventuellt befinner sig utanför normen känner. Därför behövs en ökad reflektion kring huruvida alla på arbetsplatsen känner sig lika inkluderade och värdesatta.

Mångfaldsarbetet ses som en naturlig del av verksamheten och Wodlin pratar om att hon vill att det ska resultera i att bli en “ickefråga”;

*“inte en icke-fråga på så sätt att det inte ska vara några motsättningar i det utan snarare att man ska se det som möjligheter och /---/ att olikhet berikar, /---/ att det händer nånting med mötena, det händer någonting i att vi har olika erfarenhet och kunskap med oss in.”* (Intervju, Wodlin, 2014-04-11).

Vad intervjupersonen menar här är egentligen att mångfaldsarbetet ska bli en så pass självklar del av verksamheten att det inte ska ses som ett problem. Risken med att mångfaldsarbetet blir en icke-fråga kan vara att bakgrunden till varför det är viktigt glöms bort och även vad som behövs göras. Risken finns även att vissa strukturer får utrymme att skapas och reproducera normer, attityder och beteenden. IKEA Malmö bör istället se till att mångfaldsarbetet inte resulterar i en icke-fråga utan i ett långsiktigt mål. Detta mål bör i sin tur spridas i hela varuhuset med uppmuntran att ytterligare lyfta frågan och visa på en öppenhet för diskussion.

### 4.3 Hur implementeras och kommuniceras mångfaldsarbetet på IKEA Malmö?

När det handlar om förändringar i företagets grundläggande värderingar menar Wodlin att;

*“ /.../ på IKEA pratar vi mycket värderingar det är liksom inga motsättningar i det sättet som vi pratar om vår business och som vi pratar /---/ vi behöver inte driva mångfaldsfrågan som nåt isolerat, utan det är så i vår affärs... vår personalidé.”*  
(Intervju, Wodlin, 2014-04-11).

Wodlin menar vidare att mångfaldsarbetet “genomsyrar rätt mycket. Vi vill ju vara ett innovativt företag som tänker utanför boxen och som gör saker annorlunda och det kan man inte om alla är lika.” (Intervju, Wodlin, 2014-04-11). Alltså har de inte behövt göra några större förändringar då idén med mångfald, att spegla upptagningsområdet för att erbjuda bättre service, redan finns och alltid verkar ha funnits där. Under rekryteringar tittar de främst på värderingar och om personen i fråga skulle passa in på IKEA och även dela IKEAs värderingar. Därmed finns även de rätta attityderna och beteendena redan där från start, enligt Wodlin, då alla medarbetare är införstådda med IKEAs värderingar och personalidé. Wodlin förklarar vidare att idén med mångfald är något som alltid funnits där och är en del av allt de gör. Här kan det återigen bli en problematik kring att mångfald ses som en icke-fråga som riskerar att glömmas bort.

IKEA Malmös mångfaldsarbete kan beskrivas som en kontinuerlig förändringsprocess då det är en ”öppen, pågående, och oförutsägbar process utan någon egentlig början eller slut” (Sveningsson & Sörgärde 2012). Detta är en tanke som många av IKEA Malmös medarbetare delar då flera av våra intervjupersoner inte kunde förklara en specifik tidpunkt när arbetet började. Flera av dem ansåg dessutom att det är ett arbete som aldrig avslutas.

*“ /---/ det innebär inte att vi är hemma hela vägen. Jag tror att det är farligt att tänka just att, amen nu har vi fått det här och det här, och vi har en så fint uttryckt personalpolicy och liknande. Jaa, men den ska omsättas i verklighet och den ska sippra ner till alla. På alla nivåer.”* (Intervju, M3, 2014-05-05)

Wodlin beskriver hur det bästa steget för dem att nå ut till sina medarbetare och motivera dem är att tillsätta en personalresursgrupp, och även “låta dem driva frågan utifrån vad de tycker och deras behov och lägga mycket ansvar hos dem och ge dem mycket möjligheter och mandat” (Intervju, Wodlin, IKEA Malmö, 2014-04-11). Detta tas även upp av Cañas och Sondak (2011) vilka anser att mångfald måste införas i organisationens huvudsakliga arbete genom att ha en så kallad personalresursgrupp. Författarna beskriver hur denna grupp finns

till för att både hjälpa medarbetarna på golvet och i ledningen. Medarbetarna kan gå till denna grupp för att ge förslag eller idéer, vilka gruppen förmedlar till ledningen. (ibid). Enligt en medarbetare skapas det grupper beroende på intresse och initiativ från personalen i varuhuset eller ifall de märker att något saknas eller behöver utvecklas. Exempelvis när de märkte att de hade problem med bland annat källsorteringen, skapades en grupp som arbetade med hållbarhetsfrågor på varuhuset, och även en kundfokusgrupp för att de ska bli bättre på att möta kunden. En grupp som arbetar med mångfaldsfrågor har funnits men försvunnit igen på grund av att personal som var aktiva i frågan slutade och arbetet följdes helt enkelt inte upp. Enligt Alvesson och Sveningsson (2008) är det vitalt vid implementering av nya rutiner att alla medarbetarna får kunskap och blir involverade i arbetet. Annars riskerar arbete att, som i IKEA Malmös fall, försvinna med någon slutar på företaget. En medarbetare menar även att;

*“En mångfaldsgrupp har vi inte pratat om. Jag tror att vi har så många olika nationaliteter som jobbar här, så många olika åldrar på folk och så mycket folk med olika bakgrund, olika familjesituationer också.. Så jag tror inte riktigt nå, jag tror inte att det behövs. Skulle det behövas, man upptäcker att det är en lucka eller att folk inte begriper mångfald... Då är jag helt säker på att vi skulle tillsätta ett sånt.”* (Intervju, M7, 2014-05-05).

Den andra delen som Cañas och Sondak (2011) menar krävs för att mångfald ska införas i organisationens huvudsakliga arbete är att låta kvinnor och minoriteter komma in i beslutsfattande positioner. I IKEA Malmös mångfalds- och jämställdhetsplan finns uppsatta mål med den etniska mångfalden samt könsfördelning i de olika funktionerna men även på olika befattningar. Alltså arbetar IKEA Malmö för att låta kvinnor och minoriteter komma upp i beslutsfattande positioner, vilket på sikt kan leda till att mångfalden blir djupt rotad i organisationen.

En grundläggande faktor i organisationsförändring är människor; och det är något man aldrig kan förutspå eller planera hur de kommer att agera (Sveningsson & Sörgärde 2008). Därför är en god och öppen kommunikation vid en organisationsförändring vital; en åsikt som en medarbetare delar;

*“Det är väldigt viktigt... när det är stora förändringar som berör människor, att det finns feedback, att man får öppet ställa frågor och liknande /.../ jätteviktigt i en sån process, transparens, att möjlighet att skicka tillbaks frågor. Och det tycker jag att vi gör. /.../ så jag ska ju inte säga att vi är ett under av tvåvägskommunikationen, kan aldrig bli.. men jag tycker att vi sköter oss ganska föredömligt.”* (Intervju, M3, 2014-05-05)

Wodlin förklarade att kommunikationen ut till medarbetarna var en svårighet i alla aspekter av den interna kommunikationen och inte bara vid mångfaldsarbetet. Hon menar att detta är

## Kapitel 4: Empiri & Analys

en utmaning som IKEA Malmö har, att arbetet inte stannar på en chefsnivå utan att de når ut till medarbetarnivån. Detta tar även Cañas och Sondak (2011) upp som viktigt, att det förs vidare från chefer till medarbetare, så att de också får en förståelse för mångfaldens roll i organisationen. En medarbetare upplevde att *“den interna kommunikation överhuvudtaget är jättesvår och just att det inte blir för mycket så att man nästan ser det som är det viktiga liksom och inte bara proppar.”* (Intervju, M8, 2014-05-02) och förklarade även att det är upp till varje chef från de olika avdelningarna att bestämma hur ofta de håller möten och vilken information som är viktig att dela vidare till sina medarbetare. IKEA Malmö gör varje år en business plan på varuhuset i stort; en affärsplan de sätter för hur varuhuset i stort ska arbeta rent strategiskt med mångfald, där de även beskriver svårigheterna med att nå ut med dessa dokument;

*“/---/ så mycket tid som möjligt vill vi spendera i mötet med våra kunder och det är där mycket ligger i all intern kommunikation. Inte bara i mångfaldsfrågan utan vi vill fokusera så mycket som möjligt på att möta kunden. På andra bolag där man kanske jobbar mer administrativt och sitter på kontor har man kanske en annan möjlighet att ha en workshop eller använda intranätet - eller bara använda mail.”*  
(Intervju, Wodlin, 2014-04-11)

Wodlin beskriver hur mail inte är någon lämplig kommunikationskanal på varuhuset, dels för att medarbetarna ständigt rör sig ute i varhuset och dels för att de inte har tillgång till dator. Även att få ut information genom någon slags anslagstavla är svårt då flera medarbetare enbart jobbar någon gång ibland, varannan helg eller vid behov. Däremot beskriver Wodlin att IKEA lägger mer vikt på att visa genom handling, leda med exempel och tala kring IKEAs värderingar. Att det är cheferna, som via sitt ledarskap förmedlar vad som är viktigt, och därför är det vidare viktigt att mångfalden syns även där, menar hon (Intervju, Wodlin, 2014-04-11).

Enligt Smiths (2001) syn på institutionell etnografi blir IKEAs värderingar och styrdokument ett sätt att förklara vad organisationen står för, men även ett sätt att förstå kopplingen till andra sociala praktiker. IKEA, som är en stor organisation och verksam i flera ställen i världen, kan trots sina gemensamma värderingar inte se på sina respektive enheter runtom i världen, som likadana. Däremot finns det fördelar i att se till att de värdegrunder som uttalas, delas av samtliga av organisationens enheter (ibid). Smith (2001) förklarar att beroende på hur styrdokument används så kan de påverka organisationen både positivt och negativt. IKEA har tydliga styrdokument som innehåller både företagets värderingar, riktlinjer samt deras mångfalds- och jämställdhetsplan. Dessa finns tillgängliga för alla medarbetare på IKEA via

intranätet vilket är positivt eftersom organisationen knyts samman och organisationsmedlemmarna arbetar efter gemensamma mål och regler (Heide, Johansson & Simonsson 2012; Kaufmann & Kaufmann 2010). Som nämndes ovan menar Wodlin att “visa genom handling” och “leda med exempel” är viktiga aktiviteter eftersom texter inte är ett tillräckligt bra sätt att nå ut till medarbetarna. Dessa texter, så som styrdokument kan tolkas olika beroende på vem som läser dem vilket gör det viktigt att säkerställa att de uppfattas på samma sätt (Smith 2001). Exempelvis är det viktigt för IKEA Malmö att meddela ut information kring deras mångfalds- och jämställdhetsplan samt deras definition och arbete med mångfald. Eftersom alla kan tolka dessa olika, räcker det inte bara att ha dem tillgängliga på intranätet utan det krävs tillfällen att gå igenom dessa dokument för att säkerställa att medarbetarna har en gemensam förståelse för IKEA Malmös perspektiv på jämställdhet- och mångfaldsarbete. Cañas och Sondak (2011) förklarar hur *diversity statement* och *diversity strategy* är vitala delar av ett företags styrdokument. Dessa ska vara kända för personalen samt vara lättillgängliga. Till viss del hittas detta i IKEA Malmös mångfalds- och jämställdhetsplan, däremot så saknas en exakt definition för vad mångfald betyder för IKEA Malmö.

Begreppet mångfald har flera definitioner och kan beskrivas olika beroende på vad som åsyftas och vem som tillfrågas. Därför måste företag klart och tydligt formulera sin definition av begreppet så att medarbetarna tolkar begreppet lika. Utifrån de genomförda intervjuerna samt studier av IKEA Malmös styrdokument kan det utläsas att IKEA Malmö använder begreppet mångfald på ett oproblematiskt sätt, trots att det finns en tydlig tvetydighet bland medarbetarna om vad begreppet innefattar. Under intervjuerna med medarbetarna ställdes frågan; “Vad tänker du när du hör ordet mångfald?”, för att få en övergripande bild över hur mångfald som begrepp blivit introducerat för medarbetarna på IKEA Malmö. Det visade sig då att det inte fanns någon enhetlig bild över varken begreppet mångfald eller IKEA Malmös syfte med mångfaldsarbetet. Med stöd av Fägerlind (2012) synliggörs att IKEA Malmö behöver bli tydligare med att informera medarbetarna kring vad mångfald betyder för dem, vilka aspekter av mångfald de arbetar med och på vilket sätt de arbetar med det.

### **4.4 Hur upplever medarbetarna IKEA Malmös mångfaldsarbete?**

I mycket av IKEA Malmös arbete kan paralleller dras till Latours (1986) översättningsmodell, vilken syftar till att låta en förändringsprocess vara dynamisk och påverkas av människorna i organisationen utifrån deras tolkning och ambitioner med den (Alvesson & Sveningsson

2008). En av medarbetarna beskriver hur hen känner trygghet i att kunna finna stöd i IKEAs värderingar i samband med en uppgift.

*“/.../ och återigen där kan man ju hela tiden säga, jag valde det här sättet, så har man stöd i /.../ det är ju skitgött, då kan man liksom inte göra fel på nåt sätt.”*  
(Intervju, M4, 2014-05-05)

Det finns därmed en förväntan av att ett projekt, en förändring eller liknande får lov att formos utifrån medarbetarna som ska arbeta med den. Detta uppmuntrar medarbetarna att ta egna initiativ vilket främjar engagemang och motivation (Alvesson & Sveningsson 2008). IKEAs värdering “linje annorlunda” uppmuntrar detta och blir även en form av bemyndigande av ansvar, vilket framställdes positivt av flera medarbetare. Enligt Latour (1986) sätter inte översättningsmodellen primärt fokus på den ursprungliga idén, i samband med exempelvis förändringar eller implementeringar, utan hur den tas emot och arbetas om av medarbetarna i organisationen (ibid). Vad som här blir väsentligt att ha i beaktande är att ifall IKEA Malmö alltid arbetar enligt översättningsmodellen, i synnerhet i samband med mångfaldsarbetet, riskerar arbetet att bli spretigt eftersom processen påverkas av människor. Översättningsmodellen riskerar nämligen att förflytta fokus dels från ursprungssyftet och dels förlora genomslagskraft när medarbetare ges utrymme att lägga in sina egna värderingar utifrån erfarenhet och dessutom agera efter dem. (Alvesson & Sveningsson 2008). Så ser ofta IKEAs arbete ut; medarbetare ges frihet att vidareutveckla och optimera en idé eller lösning vilket, som nämnt, främjar motivationen. Däremot kan diffusionsmodellen vara mer eftersträvansvärd i samband med IKEA Malmös mångfaldsarbete, eftersom dess primära fokus är att se till att ursprungssyftet med förändringen följs genom hela processen. Risken kan annars vara stor för att mångfaldsarbetets ursprungliga syfte tappas på vägen.

### **4.4.1 Medarbetarnas kännedom**

Nyckeln till framgång, enligt Heide och Johansson (2008), vid förändringsprocesser är just mottagarens tolkningar, och en anledning till att förändring misslyckas kan vara just på grund av feltolkningar och missförstånd. Människor kan nämligen tolka situationer annorlunda utifrån intressen, erfarenhet och bakgrund. Medarbetare skapar en gemensam förståelse, en så kallad “kollektiv bild” genom det vardagliga språket. Det är därför av vikt för företaget att vara medvetna om detta och, särskilt även under en förändringsprocess, ta reda på hur medarbetarna tolkar och förstår detta. (Heide, Johansson, Simonsson 2012; Sveningsson & Sörgärde 2012). På IKEA Malmö har medarbetarna varken fått ta del av eller blivit informerade om mångfaldsarbetet. De hade en uppfattning om att IKEA Malmö arbetar bra

## Kapitel 4: Empiri & Analys

med mångfald och att det är en del av IKEAs värderingar, men information kring specifika tillvägagångssätt och anledningar till att arbeta med det saknas. Wodlin förklarar;

*“Jag ska vara helt ärlig och säga, skulle ni gått ut och frågat x antal medarbetare /.../ om de vet hur, jag tror att många av de hade svarat utifrån en känsla de har, att det här står IKEA för, det här är våra värderingar /.../ men att de sen skulle ha en mer ingående kunskap om vad står i vår mångfaldsplan eller så, nää där tror jag nog tyvärr att de inte skulle kunna ge några direkta svar. Utan det är nog den där allmänna känslan kring hur IKEA jobbar med de här frågorna.”* (Intervju, Wodlin, 2014-04-11)

Detta var även något som fick stöd utifrån intervjuerna med medarbetarna. Av de totalt åtta medarbetare hade en medarbetare kännedom om planen, två kände till att den fanns och resterande fem kände inte till den. Däremot så hade flera medarbetare en känsla för att IKEA tyckte det var viktigt. I överensstämmelse med Kotters (1996) förändringssteg, är denna “känsla av angelägenhet” det första och viktigaste steget. IKEA Malmö är därmed på god väg, men återigen finns en brist på intern information vilket är en åsikt som kunde utläsas i medarbetarnas intervjusvar.

*“(mångfald) känns ju som en grej som IKEA jobbar mycket med, och jag som jobbar på IKEA, då känns, klart att då vill man veta hur man jobbar med, vad det är för mål och lite så kring hur de jobbar med mångfald, vad betyder mångfald för IKEA? Det finns ju många olika typer av begrepp också, hur man definierar det. Så det känns ju.. det hade varit bra om man hade kunnat veta exakt så.”* (Intervju, M2, 2014-05-05).

Denna medarbetare förklarade vidare att hen inte har reflekterat över mångfald så mycket då det inte är en del av dennes dagliga arbete;

*“När man inte jobbar med ... eller så på det sättet så tänker man nog inte så.. vilket är... det säger ju också någonting om.. Det är ju jätteviktigt att vi tänker lite mer, det här kanske ska tas upp lite tydligare och så, komma lite mer i fokus...”* (Intervju, M2, 2014-05-05).

Medarbetarna på IKEA upplever i stort att det är viktigt för organisationer att arbeta med mångfald. Anledningar till detta är att;

*“Alternativet är inte okej /---/ Det är berikande och jag tror att det är nyttigt att hela tiden stötas och mötas mot det som är annorlunda och det som inte är en norm.”* (Intervju, M4, 2014-05-05)

*“...och att när jag går till mitt jobb så vill jag veta att jag går till ett jobb där man har en grundläggande människosyn och att alla är lika mycket värda.”* (Intervju, M5, 2014-05-05)

Ordet *berikar* var genomgående i flera intervjuer när vi pratade om mångfald. Medarbetarna menade att mångfalden berikar alla människor, företagskulturen, språkkompetensen samt organisationen. Genom att olika perspektiv tas in skapas en bättre miljö och därmed växer



verksamheten. Här synliggörs det att medarbetarna anser att en strävan efter en multikulturell organisation, är idealt. För att bättre samla medarbetarnas tankar kring hur de vill arbeta med det så är kanske en personalresursgrupp, som tidigare nämnts, ett bra nästa steg. Däremot så nämnde en av medarbetarna att en mångfaldsgrupp inte skulle kunna göra så stor skillnad;

*“ska man jobba med mångfald på ett effektivt sätt så ska man kanske göra det högre upp i organisationen på nåt sätt /.../ (en personalresursgrupp) kan göra en del men de där stora bergen förflyttar man liksom inte här, på varuhuset, tyvärr.”* (Intervju, M4, 2014-05-05).

En annan medarbetare ansåg att det är en bra idé för att lyfta frågan, öka kunskapen och gå in mer på djupet i arbetet;

*“Det är viktiga grejer att lyfta på, lyfta på varje sten här, och som sagt det finns redan en tanke att dra igång. Det tror jag hade varit en bra idé, om inte annat så.. Vi har inte hittat nån nu som upplever att vi har ett problem, och det är ju bra, Men hittar vi problem så är det jättebra att det lyfts upp. För det är inget sånt som jag tror man kommer berättar. Du kanske redan känner att du är lite under.. lite underdog-ställning då och då är man kanske inte som starkast /.../”* (Intervju, M3, 2014-05-05)

Några medarbetare ansåg att tanken med en personalresursgrupp redan fanns lite och vissa ansåg att det inte riktigt behövdes eftersom IKEA Malmö (och HR-avdelningen) redan arbetar ganska aktivt med frågan. Således verkar det som att medarbetarna upplever behovet av en sådan grupp lite olika, men den generella uppfattningen är att de inte vet hur arbetet drivs idag och därför har svårt att svara på om det behovet finns. Wodlin menade att det skulle vara nästa steg för IKEA Malmö, att skapa en sådan grupp för att involvera medarbetarna mer. Detta är enligt Cañas och Sondak (2011) ett viktigt steg för mångfaldsarbetet att djupt rota sig i organisationen. Även Alvesson och Sveningsson (2008) menar att motivation och empowerment är väsentliga delar för att få medarbetarna engagerade i en organisationsförändring. Detta menar författarna även är nödvändigt eftersom medarbetare ständigt rör sig in och ut från förändringsarbeten, inte bara fysiskt utan utifrån attityder och sin identifikation kring förändringen (ibid).

### ***4.4.2 Att institutionalisera mångfaldsarbetet***

Utifrån Smiths (2001) studier om institutionell etnografi, är dokument och andra styrande texter bara legitima om de används institutionellt, alltså att de genomsyrar verksamheten. Att vissa medarbetare knappt visste om att IKEA Malmö har en plan visar tydligt att företaget brister i institutionaliseringen av företagets texter. En medarbetare förklarar exempelvis hur denne upplever att mångfaldsarbetet institutionaliseras;

## Kapitel 4: Empiri & Analys

*“Jag tror att det är en rätt, måste jag säga, levande process att de här vävs in, /.../ men det sitter även Ingvar Kamprads tio teser uppsatta, /.../ och för många som kommer utifrån så kan det vara ett mellanting mellan östeuropeiskt tänk med att slagorden målades på väggarna, men det förekommer ju i introduktionen när du börjar här, /.../ det förekommer ju även när du sätter upp mallen för utvecklingsamtal, det vävs in tycker jag på ett, jag tycker ju inte det är på ett krystat sätt eftersom det är så mycket..” (Intervju, M3, 2014-05-05)*

Enligt Heide och Johansson (2008) är bristfällig kommunikation den främsta anledningen till att medarbetare känner sig tveksamma inför en förändring. Informationen som når ut till medarbetare förklarades däremot av en medarbetare som att;

*“Sen är det lite så informationsstress och det är det ju i hela samhället.. att det kommer så himla mycket till en att man inte kan sälla riktigt bland.. Problemet som IKEA har, och jag vet inte om det förekommer på andra företag också, men att det är så himla snabba puckar hela tiden så rätt som det är så använder man order och kontraorder på nåt sätt och att det går snabbt och att det kan vara svårt att hänga med och att sen kommunicera vidare till, i nästa led, på nåt sätt. Det är väl de problemen som finns på nåt sätt.” (Intervju, M4, 2014-05-05)*

Under intervjun med medarbetarna ställdes frågan om de ansåg att IKEA Malmö lyckats med sitt mångfaldsarbete vilket vissa medarbetare tyckte var svårt att svara på då de inte vet exakt hur mångfaldsarbetet ser ut på IKEA Malmö. Däremot nämnde många att de upplevde att IKEA gör ett bra jobb men att de inte är färdiga. En medarbetare uttryckte vikten av att inte tappa fokus, inte känna sig nöjda, “utan att man hela tiden har det med sig” (Intervju, M8, 2014-05-02). Hen menar alltså, i enlighet med Thomas (1991), att mångfaldsarbetet bör vara en kontinuerlig process som hela tiden utvecklas och arbetas med. En annan medarbetare uttryckte att;

*“Nej. frågan är om man någonsin gör... ehh nä jag tycker man är bra i vissa avseenden. Det gör jag /---/ jag ser definitivt att vi kan göra ännu mer framförallt också att aktivt föra en debatt om att det inte är liksom att, att ingen någon ska uppleva att jo, men jag har kvoterats in för något utan faktiskt se att “men du är här för att vi behöver din kompetens” och den kompetensen kanske är “men nä du kanske inte har perfekt svenska men du kan arabiska och det kan inte jag” då kompletterar vi varandra. sen /.../ har vi ju våra värderingar som en grund och det är någon slags... en bas vi alla behövs stanna på. såklart. Eeh, men däremot kan jag verkligen se att i ett mångfald... utifrån alla olika aspekter kan vi göra mer, såklart. Och framförallt att attityden att man känner att... att alla är här för att de är värdefulla och inte för att det ska se fint ut på något papper eller i någon statistik. Utan att man verkligen nä, vi jobbar med det därför att det berikar alla. Där tror jag att, framförallt där kan man bli otroligt mycket bättre.” (Intervju, M5, 2014-05-05)*

Hen pekar på att även om IKEA arbetar bra i vissa avseenden så finns det vissa områden som de kan bli bättre på; en åsikt som fler medarbetare delar. Flera medarbetare åsyftar att IKEA

## Kapitel 4: Empiri & Analys

Malmö saknar exempelvis ålder och funktionsnedsättning i sitt mångfaldskoncept eftersom det enbart speglar upptagningsområdets etniska mångfald;

*“Men för mig är det viktigt att få med alla de här bitarna och inte bara koncentrera sig på, som jag upplever att mångfald handlar om mångkultur, att vi fastnar oftast i etnicitet och religiös tillhörighet, jag ser det som större än så.”*  
(Intervju, M3, 2014-05-05)

*“Jag kan tycka att mångfald, i mycket hos oss har fastnat i etnicitet /---/ men vi behöver bredda det.”* (Intervju, M5, 2014-05-05)

Dessa två medarbetare nämner att de anser att IKEA Malmö måste bli bättre på att bredda mångfaldsbegreppet till att omfamna fler delar i konceptet. Det finns därmed en efterfrågan på att arbeta utifrån ett intersektionellt perspektiv. Att medarbetarna på IKEA Malmö är de som själva nämner att mångfaldsarbetet behöver breddas borde ses som en motiverande faktor för IKEA Malmö att reflektera över sitt koncept.

## 5 Slutsats & Slutdiskussion

---

*Detta avsnitt inleds med en summering av det mest väsentliga som framkommit av analysavsnittet. Vi belyser även hur syftet och frågeställningarna har besvarats. Kapitlet avslutas med en beskrivning kring hur vår studie har bidragit till forskningen samt förslag på vidare forskning.*

---

### 5.1 Slutsats

För att komma fram till om studiens syfte har besvarats visar vi återigen syftet:

*Syftet med vår studie är att ta reda på huruvida ett företags mångfaldsarbete konceptualiseras, hur detta implementeras och förmedlas internt samt hur det tas emot av medarbetarna i organisationen.*

Av intervjuerna med medarbetarna kunde vi märka att det saknades en enhetlig definition för begreppet mångfald och dess innebörd. Det visade sig nämligen att den definition av mångfald medarbetarna hade, stämde sällan överens med den definition som beskrivs i IKEA Malmös senast uppdaterade mångfald- och jämställdhetsplan. Att medarbetarnas uppfattningar inte stämmer överens med IKEA Malmös, riskerar att negativt påverka arbetet eftersom medarbetarna bör vara en viktig del av processen. Deras tolkning av mångfaldsarbetet är att de känner till att IKEA Malmö arbetar med det, men de flesta vet varken det grundläggande syftet eller de långsiktiga målen. Flera av de intervjuade medarbetarna är överens om att kommunikationen är en vital del i samband med mångfaldsarbetet och hade velat få mer kunskap och vara mer delaktiga. En god kommunikation underlättar för mångfaldsarbetet att genomsyra hela organisationen. Inledningsvis behöver IKEA Malmö fundera över syftet med mångfaldsarbetet med hänsyn till intersektionalitetsperspektivet. IKEA Malmös mångfalds- och jämställdhetsplan behöver därefter omarbetas till att inkludera flera aspekter av en mångfaldsplan. För närvarande liknar den nämligen mer en policy än en plan då den framförallt saknar åtgärder och aktiviteter för arbetet enligt Fägerlinds (2012) mall för en mångfaldsplan. Den globala HR-avdelningens dokument, *Diversity and Inclusion*, liknar mer en plan då den har konkreta aktiviteter och tillvägagångssätt för hur processen ska se ut. Detta ska anpassas och implementeras i varje varuhus, men var ännu inte etablerat hos IKEA Malmö under tiden för vår uppsats. Detta dokument är dock en bra plan för hur mångfaldsarbetet på IKEA Malmö skulle kunna förbättras.

## Kapitel 5: Slutsats & Slutdiskussion

Utifrån vår studie har vi lärt oss att IKEA Malmö sätter konkreta mål och nulägesanalyser för två kategorier; etnicitet och kön. Vi kan därmed, i enlighet med de los Reyes (2000) se att mångfaldsarbetet konceptualiseras utifrån dessa två kategorier. I samband med detta upplevde vi, vilket även vissa medarbetare upplevde, att IKEA Malmö saknar ett bredare perspektiv; ett intersektionalitetsperspektiv. Trots detta har vi sett i deras mångfald- och jämställdhetsplan att de uttrycker en strävan efter att attrahera människor som delar deras värderingar oavsett etniskt ursprung, ålder, sexuell läggning, fysisk förmåga och kön. Genom ett breddat koncept kan förändringsarbetet mot mångfald få större genomslagskraft då fler kategorier inkluderas. Även en grundläggande kunskap kring intersektionalitet och strukturella hinder, kan underlätta för organisationen att gå på djupet med arbetet. IKEA Malmö visar till viss del att de vill arbeta utifrån ett brett perspektiv, men det krävs konkreta aktiviteter för hur de ska nå ut till *alla* personer som kan dela deras värderingar.

Samtliga av medarbetarna som intervjuats i studien håller med om att mångfaldsarbete är en viktig fråga för organisationer att arbeta med. Den generella uppfattningen är att IKEA Malmö arbetar med mångfald, men mer djupgående kunskap om arbetet saknas. Flera av medarbetarna hade gärna sett att det skapats en personalresursgrupp med uppgift att hantera mångfaldsfrågor på IKEA Malmö. I samband med detta nämndes nämligen att de gärna ville lära sig mer och få information om mångfaldsarbetet. En sådan grupp bemyndigar medarbetare, från alla avdelningar, ansvar att lyfta frågan, vilket även kan skapa förståelse för samt föra vidare kunskapen om mångfaldsarbetet i resten av varuhuset. Vi tror att en kombination av Alvesson och Sveningssons (2008) översättnings- och diffusionsmodeller kan vara eftersträvansvärd för IKEA Malmö. Diffusionsmodellen kan vara positiv då det, som tidigare nämnts, är viktigt med en enhetlig definition och ett tydligt syfte för mångfaldsarbetet som dessutom bibehålls längs hela processen. I en personalresursgrupp kan översättningsmodellen däremot vara användbar, så länge hänsyn tas till att ursprungssyftet i mångfaldsplanen faktiskt bibehålls. På samma vis som medarbetarna känner för IKEAs värderingar bör mångfaldsplanen användas som en mall för medarbetarna att känna trygghet i och luta sig tillbaka på. På detta sätt tillåts medarbetarna att komma med förslag och nya idéer samtidigt som arbetet inte riskerar att byta riktning, förflytta fokus eller bli spretigt.

Flera av medarbetarna nämner hur mångfaldsarbetet inte bör ses som ett arbete med ett slutgiltigt mål, utan som en kontinuerlig process som alltid bör ses som aktuell. Att

medarbetarna har detta synsätt är positivt för IKEA Malmö då det visar på en förståelse för att ett mångfaldsarbete de facto inte kan bli en ickefråga. Det är ett arbete som hela tiden måste uppdateras och finnas med i diskussionerna, vilket också kan säkerställa att IKEA Malmö ses som en inkluderande arbetsplats.

### **5.2 Slutdiskussion**

Vår studie har bidragit med en insikt om hur ett stort svenskt företag arbetar med mångfaldsfrågor samt en förståelse för hur deras konceptualisering av mångfaldsbegreppet har påverkat mångfaldsarbetet och dess innebörd för medarbetarna. Vi anser att, genom att tydligt definiera sitt koncept genom god kommunikation, får förändringsprocessen mot mångfald en större genomslagskraft hos medarbetarna samt i organisationen.

En fråga som tydligt framkommer i den empiriska undersökningen, är huruvida en konceptualisering av mångfald är positivt för en organisation, ur en kommunikationssynpunkt, då tydliga ramar skapas. Konceptualiseringen underlättar för medarbetarna att ta sig an mångfaldsarbetet då det presenteras tydligt. Däremot kan det vara negativt eftersom det som hamnar utanför konceptets ramar exkluderas. Resultatet av denna studie anser vi bidrar till en djupare förståelse för hur ett företags mångfaldsarbete kan konceptualiseras. Det lyfter även vikten, för ett företag, att ha ett intersektionalitetsperspektiv innan konceptualiseringen görs.

### **5.3 Förslag på vidare forskning**

Sammanfattningsvis beskriver vår studie både hur konceptualisering påverkar ett mångfaldsarbete samt hur detta påverkar genomslagskraften hos medarbetarna.

Vidare utveckling av vår gjorda studie kring konceptualisering av mångfaldsarbetet skulle kunna ge en mer djupgående analys. Konceptualisering och dess påverkans effekter kan göras mer omfattande i en studie som jämför flera företag. Vidare kan även forskning göras kring huruvida en stark företagskultur hämmar eller främjar ett mångfaldsarbete. Även studier kring påverkan hos medarbetarna kan uttryckas i frågor så som; Vilka aspekter är viktiga att skapa förståelse för vid ett mångfaldsarbete utifrån ett medarbetarperspektiv? Finns det metoder för den interna kommunikationen som är mer eller mindre effektiva än andra för att skapa en genomslagskraft för förändring i arbetet hos medarbetarna?

## Kapitel 5: Slutsats & Slutdiskussion

I en verksamhet som driver mångfaldsarbetet ur ett lönsamhetsperspektiv kan det dessutom vara intressant att ta reda på om resultatet av mångfaldsarbetet kan mätas i siffror samt hur detta i sådant fall påverkar utförandet av mångfaldsimplicering. Då vinstdrivande företags resurser ofta är relativt strama är lönsamhet kanske inte den bästa drivkraften för att det ska få genomslagskraft hos medarbetarna. Således kan även en vidare forskningsfråga lyda; Är lönsamhet verkligen den bästa motorn för en organisations mångfaldsarbete?

# Referenser

## Tryckta källor

- Alm, D. (1999). *Fördel Mångfald. En tankeväckare om mångfald i organisationer*. Uppsala: Uppsala Publishing House
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber
- Alvesson, M. & Sköldbäck, K. (2008). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur
- Araï, D. (2001). *Introduktion till kognitiv psykologi*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Cañas, K. & Sondak, H. (2011). *Opportunities and Challenges of Workplace diversity. Theory, cases and exercises* (Second edition). Upper Saddle River: Pearson Education
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5, 34-47
- de los Reyes, P. (2000). *Var finns mångfalden? Konstruktion av mångfald inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Report No 2:2000, Saltsa, Arbetslivsinstitutet
- Eriksson-Zetterquist, U. & Styhre, A. (2007). *Organisering och intersektionalitet*. Malmö: Liber
- Fägerlind, G. (2012). *Mångfald i praktiken - handbok för verksamhetsutveckling*. Malmö: Liber
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research* (Second Edition). London: Sage
- Heide, M. & Johansson, C. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser* (Första upplagan). Malmö: Liber
- Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer* (Andra upplagan). Malmö: Liber
- Integrationsverket (2001). *Mångfald som verksamhetsstrategi - en modell för mångfaldsarbete*. Trelleborg: Berlings Skogs
- Isaksson, A. (2001). *Att utmana förändringens gränser - en studie om förändringsarbete, partnerskap och kön med Equal-programmet som exempel*. Diss. Lunds Universitet. Lund: Media-Tryck
- Kaufmann, G & Kaufmann A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning* (Tredje upplagan). Lund: Studentlitteratur
- Kets de Vries M., Balazs, K. (1998). Beyond the Quick Fix: The Psychodynamics of Organizational Transformation and Change. *European Management Journal* (Vol. 16, No. 5, pp. 611–622).
- Kotter, J. P. (1996) *Leading change*. Harvard Business School Press



- Landy, F & Conte, J. (2010). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. 3rd edition. Hoboken: John Wiley & Sons
- Latour, B. (1986). The powers of association. In Law, J. (ed.). *Power, Action and Belief. A New Sociology of Knowledge?* London: Routledge & Kegan Paul
- Lewin, K. (1951). *Field theory in Social Science*. New York: Harper & Row
- Marsden, R. (1997). Class Discipline - IR/HR and the Normalization of Workforce. I Prasad, Pushkala, Mills, Albert J., Elmes, Albert J. & Prasad, Anshuman (red.), *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*, (pp. 107-127). London: Sage
- Mills, A. J. & Prasad, P. (1997). From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity. I Prasad, Pushkala, Mills, Albert J., Elmes, Albert J. & Prasad, Anshuman (red.), *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*, (pp. 107-127). London: Sage
- Mlekov, K. & Widell, G. (2013). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur
- Rennstam, J., (2012). HRM-arbete. I Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.) *Organisationer, Ledning och Processer* (ss. 413-437) Lund: Studentlitteratur
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber
- Senge, P. (1995). *Den femte disciplinen*. Stockholm: Fakta Info Direkt
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research; Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage
- Strid, Jan. (1999) *Internkommunikation inom organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Sveningsson, S. och Sörgärde, N. (2012). Organisationsförändring - från ingenjörskonst till tolkning. i Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.) *Organisationer, Ledning och Processer* (ss. 413-437) Lund: Studentlitteratur
- Thomas (1991) *Beyond Race and Gender*. New York: American Management Association.
- Thomas (1992) Managing diversity: A conceptual framework. In S. E. Jackson (Ed.), *Diversity in the workplace: Human resource initiatives* (pp. 306-318). New York: Guilford
- Thurén, T. (2010). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (Tredje upplagan). Lund: Studentlitteratur
- Trost, J. (2008). *Kvalitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

## Elektroniska källor

- Beer, M. och Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. Harvard Business Review 78, (3), 133141. doi: <<http://webdb.ucs.ed.ac.uk/operations/honsqm/articles/Change2.pdf>> (Hämtat: 2014-04-03)
- Handelskammaren rapport nr 1. (2010) *Diversity Management idag - affärsnytta med mångfald*.

<[http://www.ism.lu.se/fileadmin/files/msm/pdf/Svenska\\_handelskammaren\\_om\\_vikten\\_av\\_ma%C3%8C%C5%A0ngfald.pdf](http://www.ism.lu.se/fileadmin/files/msm/pdf/Svenska_handelskammaren_om_vikten_av_ma%C3%8C%C5%A0ngfald.pdf)> (Hämtad: 2014-03-28)

Prasad, A., Prasad, P., Mir, R. (2011). 'One mirror in another': Managing diversity and the discourse of fashion. *Human Relations*, 64. (5), 703-724.

<<http://hum.sagepub.com/content/64/5/703>> (Hämtad: 2014-04-22)

Randstad Award (2014, 3 april). *IKEA är Sveriges mest attraktiva arbetsgivare*.

<<http://www.randstad.se/en/award/pressrum/Pressreleaser-/IKEA-ar-Sveriges-mest-attraktiva-arbetsgivare/>> (Hämtad: 2014-05-11)

Smith, D. E. (2001). *Texts and the Ontology of Organizations and institutions, Studies in*

*Cultures, Organization and Society*. (7:2, pp 159-198) Routledge, London. Tillgänglig:

<<http://www.tandfonline.com/toc/gsc019/7/2#.Uyl-yfYoacc>> (Hämtat: 2014-04-08)

*Svenska Akademiens Ordlista* (2011). Svenska Akademien (ss. 597)

<[http://www.svenskaakademien.se/svenska\\_spraket/svenska\\_akademiens\\_ordlista/saol\\_pa\\_natet/ordlista](http://www.svenskaakademien.se/svenska_spraket/svenska_akademiens_ordlista/saol_pa_natet/ordlista)> (Hämtat: 2014-03-26)

Statistiska centralbyrån: Befolkningsstatistik i sammandrag 1960-2013.

<[http://www.scb.se/sv/\\_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Befolkning/Befolkningens-sammansattning/Befolkningsstatistik/25788/25795/Helarsstatistik--Riket/26040/#Fotnoter](http://www.scb.se/sv/_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Befolkning/Befolkningens-sammansattning/Befolkningsstatistik/25788/25795/Helarsstatistik--Riket/26040/#Fotnoter)> (Hämtat: 08-04-2014)

Sveriges HR Förening (2006). *Mångfald för ökad lönsamhet*.

<<http://www.mangfald.org/sites/default/files/M%C3%A5ngfald%20f%C3%B6r%C3%B6kad%20L%C3%B6nsamhet.pdf>> (Hämtat: 2014-03-15)

## Officiella tryck

SOU 2005:41 Bortom Vi och Dom - Teoretiska reflektioner om makt, integration och strukturell diskriminering. Arbetsmarknadsdepartementet. Stockholm.

Diskrimineringslagen (2008:567). <<http://www.do.se/Diskriminerad/Diskrimineringsgrunderna/>>

### IKEAs interna dokument

IKEA Group (2011) *Goda affärer med sunt förnuft - IKEA Gruppens uppförandekod - Code of Conduct*

IKEA Svenska Försäljnings AB (2011) *IKEA Malmös Mångfalds- och jämställdhetsplan*

Inter IKEA Systems B.V. (2011) *IKEA Konceptet. En möbelhandlares testamente. Lilla IKEA Ordboken - Inriktning och ramverk för IKEA Konceptet*

Inter IKEA Systems B.V. (2012) *Diversity and Inclusion at IKEA*

## **Muntliga källor**

Wodlin, A., Human Resource IKEA Malmö, intervju, 2014-04-11

Medarbetare 1; M1, IKEA Malmö, intervju, 2014-05-02

Medarbetare 2; M2, IKEA Malmö, intervju, 2014-05-05

Medarbetare 3; M3, IKEA Malmö, intervju, 2014-05-05

Medarbetare 4; M4, IKEA Malmö, intervju, 2014-05-05

Medarbetare 5; M5, IKEA Malmö, intervju, 2014-05-05

Medarbetare 6; M6, IKEA Malmö, intervju, 2014-05-02

Medarbetare 7; M7, IKEA Malmö, intervju, 2014-05-05

Medarbetare 8; M8, IKEA Malmö, intervju, 2014-05-02

# Bilagor

## Bilaga 1 - Intervjuguide Medarbetare

### Bakgrund:

- berätta om din tid på IKEA. (antal år, tidigare befattningar, nuvarande befattning)
- Hur sökte du dig in på ikea? (hur hamnade du här? via vilken kanal?)
- Varför trivs du på ikea?
- Vilka av IKEAs värderingar tilltalar dig mest? (varför)

### Mångfald:

- Vad tänker du när du hör ordet mångfald?
- Har ni fått utbildning kring mångfald?
- Hur tycker du att mångfald syns i er vardagliga verksamhet?
- Hur upplever du att IKEA formulerar mångfaldsarbetet? (vad är målet? konceptet mångfald, vad ingår/ingår inte?) (perspektiv -showcase? lika rättigheter?)
- Har du fått ta del av IKEAs jämställdhet- och mångfaldspolicy?
  - Hur fick du ta del av den? (och är du införstådd med vad den förmedlar?)
- Anser du att denna policy går i linje med IKEAs värderingar?

### Mångfald på IKEA Malmö:

- På vilket sätt anser du att IKEA arbetar med mångfald (möten, utbildningar, temadagar osv)?
  - Hur anser du att IKEA bör arbeta med det?
- Ser du IKEA som en öppen och inkluderande arbetsplats?
  - Känner du att alla blir lika accepterade och respekterade?
- Fick ni någon inblick i IKEAs värderingar kring mångfald under introduktionen för nyanställda?
- Hur ser utvecklingssamtalen ut? (med vem?, hur ofta, vad tas upp)
- Hur upplever du kommunikationen är mellan dig och din närmsta chef? (har du förtroende för och litar på chefen, öppen kommunikation?, tvåvägskommunikation? kan du vända dig till chefen och ventilera, få stöd, komma med förslag osv.)
- Hur involveras ni medarbetare i ledningsbeslut så som förändringar?
- Hur brukar kommunikationen fungera från ledning till er?

### Avslutande frågor:

- Vad tror du om en grupp för att arbeta med mångfald på IKEA Malmö?  
Hade du velat vara del av den?
- Anser du att varuhuset tilltalar de många människorna i upptagningsområdet?
- Anser du att IKEA har ett lyckats mångfaldsarbete?

## Bilaga 2 - Intervjuguide Anna

### Bakgrund:

- Berätta om dig själv..
- Vad har du för utbildningsbakgrund?
- Din resa på IKEA - startår, befattningar, tid för nuvarande befattning & arbetsuppgifter.
- Jobbar du på/för IKEA Sweden eller IKEA Malmö? (förtydligande..)
- Varför vill du jobba inom Human Resource?
- och varför just på IKEA/hur hamnade du här?

### Mångfald:

- Vad innebär mångfald för IKEA? ( utifrån svar; är det Malmö eller "hela" IKEAs definition?)
- Är mångfaldsarbete något som intierades av IKEA Sweden, som sen varje varuhus skulle börja med? Hur mycket kommer från ledningen respektive varuhuset ? Finns det skillnader i arbetet?
- Stämmer det att IKEA Malmö ses som ett test-varuhus? Är det i så fall därför ni valt att anamma mångfaldsarbetet här först/mest?
- När började arbetet med mångfald på IKEA Malmö?
- Hur kommunicerades detta arbete ut? Vilka kommunikationskanaler används? (Finns det en mångfaldspolicy? eller kommunicerades det ut via intränet, möten osv.)
- Vad är den primära anledningen till att IKEA arbetar med mångfald? (lönsamhets, marknadskrav, affärsnytta, rättvis osv)
- Hur ser ni på arbetet? Utgångspunkt..? ex som ett projekt, en strategi?
- Har IKEA använt sig av externa konsulter i samband med att ni började arbeta med mångfald?
- Har ni en "mångfaldsansvarig" eller en "mångfaldsgrupp" på IKEA Malmö?
- Hur arbetar ni med mångfald på detta varuhus?
- Finns det en modell/mall för hur arbetet ska gå till?
- Hur har mångfaldsarbetet påverkat IKEA Malmö? (ex. har det inneburit stora förändringar?)  
*((- Har IKEA Malmö en egen s.k. diversity statement (definition av mångfaldsarbetet)? Där det står vad mångfald innebär för IKEA (lättillgängligt? vet alla anställda om det?)*
- *Har IKEA Malmö en egen s.k. diversity strategi? (där det står vad målet med mångfaldsarbetet är och hur det passar in i IKEAs strategi. ))*

### Anställda:

- Hur ser du på de anställdas roll i arbetet med mångfald? (följdfråga beroende på svar: hur har de kunnat påverka arbetet?)

- Får de anställda utbildning i mångfald/inkludering/antidiskriminering och för mångfaldsarbetet?  
(följdfråga: hur får de stöd i arbetet?)

- Hur arbetar medarbetarna med mångfald nu?

- Hur följer ni upp mångfaldsarbetet? (Medarbetarundersökningar/attitydundersökningar?)

- Hur ser det framtida arbetet ut? (långsiktigt mål?)

Svårigheter:

- Vilka problem/svårigheter/motsättningar har ni sett med mångfaldsarbetet? Hur har ni hanterat detta?

- Vad skulle underlätta mångfaldsarbete?

- Vad gör ni för att kontinuerligt hålla er uppdaterade med nya aspekter i mångfaldsarbetet?

Avslutande frågor / summering:

- Vad är det viktigaste ingredienserna för att lyckas med mångfaldsarbetet?

- Tror ni att mångfaldsarbetet ger mer än vad det kostar? (Är det en lönsam satsning rent ekonomiskt?)

- Har ni lyckats med ert mångfaldsarbete? och varför?

- Finns det något du vill förtydliga, berätta mer om, ta upp?