GÖTEBORGS UNIVERSITET

PERSONALVETARPROGRAMMET

HR MELLAN POLICY OCH PRAKTIK

Meningsskapande i arbetet med jämlikhet, inkludering och mångfald

Ebba Sjöblom

Maria Moghrabi

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs	Examensarbete i personalvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	VT 2025
Handledare:	Sirkka-Lisa Marjatta Uusimäki

Abstract

BA thesis:	15 hp
Subject:	Human Resource Management and Labour Relations
Level:	Bachelor
Year:	2025
Supervisor:	Sirkka-Lisa Marjatta Uusimäki
Assessor:	Mikael Jensen
Key words:	Diversity, Equity, HR, Inclusion, Policy, Sensemaking

---

The aim of this study is to investigate how HR managers in medium-sized and large Swedish organizations create meaning in their work with designing and implementing policies for equity, inclusion, and diversity. The study is based on Karl Weick's theory of sensemaking, where understanding is seen as a continuous process shaped by the individual's identity, actions, and organizational context. The empirical data consists of seven semi-structured interviews with HR managers from various organizations.

The interviews were analyzed using thematic analysis with a deductive approach based on Weick's seven characteristics of sensemaking: identity, retrospection, action, social, ongoing, cues, and plausibility. The focus is on how the participants interpret policies, understand their professional role, and what challenges they experience in working with JIM policies. The results show that sensemaking occurs in a context-based interplay between identity, values, and organizational demands.

The HR managers describe a strong personal commitment to working with JIM issues, where their understanding has developed through practical action, social interactions, and self-awareness rather than predefined definitions on paper. Work with JIM is seen as an interpretive process where policy serves as a tool rather than a solution. Our study highlights that subtle signals in the work environment such as language, atmosphere, and norms play a critical role in how meaning is created and managed in practice. In summary, the study illustrates how HR managers act as translators between organizational structures and practical change efforts, and how sensemaking actually enables change in JIM work.

Förord

Vi vill inleda med att rikta ett hjärtligt tack till de respondenter som generöst delat med sig av sina erfarenheter och perspektiv. Utan ert deltagande hade denna studie inte vart möjlig att genomföra.

Att få möjlighet att genomföra denna undersökning inom HR-fältet och undersöka meningsskapande i relation till policyarbete kring jämlikhet, inkludering och mångfald har varit både hedrande och meningsfullt. Det är med stolthet och engagemang vi har fördjupat oss i detta betydelsefulla ämne.

Vi vill även ge vår tacksamhet till våra familjer och vänner, vars stöd och uppmuntran har varit ovärderliga under arbetets gång.

Slutligen vill vi rikta ett särskilt tack till vår handledare Liisa samt till professorerna vid Göteborgs universitet för deras vägledning, kunskap och stöd.

Mvh Ebba & Maria

Innehållsförteckning

1. Inledning 1
1.2 Syfte och frågeställningar 2
3. Teori och tidigare forskning 3
3.2 Tidigare forskning 3
3.2.1 HR-rollen 3
3.2.2 HR-rollens komplexitet 4
3.2.3 Jämlikhet/ojämlikhet 4
3.2.4 Inkludering 5
3.2.5 Mångfald 6
3.2.6 Utmaningar vid implementering och förankring av policyer 7
3.3 Teoretisk utgångspunkt 7
3.3.1 Teorins relevans för studien 8
3.4 Meningsskapande som process 8
3.4.1 Identitet 9
3.4.2 Retroperspektiv 9
3.4.3 Handling 9
3.4.4 Social 10
3.4.5 Pågående 10
3.4.6 Signaler 10
3.4.7 Rimlighet 10
4. Metod och material 11
4.1 Metod ansats och datainsamling 11
4.2 Urval 12
4.2.1 Information och samtycke 13
4.3 Tillvägagångsätt 13
4.4 Tematisk analys med deduktivt ansats 14
4.5 Etiska reflektioner 15
4.5.1 Studiens kvalité 16
5. Resultat och analys 16
5.1 Tema 1. Identitet och rimlighet 17
5.1.1 Strategisk utveckling 17
5.1.2 Identitet och yrkesmässig utveckling 18
5.1.3 Identitet genom att vara en mellanhand 18
5.1.4 Personliga värderingar som drivkraft i JIM-arbetet 19
5.1.5 Rimlighet i relation till policy och social hållbarhet 20
5.2 Tema 2. Rimlighet och social 21

5.2.1 Handling som förståelsens väg ... 22
5.2.2 JIM som socialt förankrad praktik ... 23
5.2.3 Motstånd, rädsla och normer som utmanar ... 24
5.2.4 HR:s roll som normutmanare och förändringsaktör ... 26
5.3 Tema 3. Retroperspektiv, pågående flöde och handling ... 27
5.3.1 Lärande i rörelse ... 28
5.3.2 Motstånd i relation till JIM-policyer ... 30
5.3.3 Olika former av motstånd ... 31
5.3.4 Små handlingar skapar meningsskapande ... 32
5.3.5 Implementering som en process för meningsskapande ... 33
5.4 Tema 4. Signaler ... 33
6. Diskussion och slutsats ... 34
6.1 Slutsats: Hur skapar HR-ansvariga mening kring att utforma och implementera policyer för jämlikhet, inkludering och mångfald inom sina organisationer? ... 35
6.1.1 Reflektion ... 36
6.2 Slutsats: Vilka upplevda utmaningar möter HR-ansvariga i att förankra jämlikhet-, inkludering-mångfaldspolicyer i organisationens dagliga verksamhet? ... 38
6.2.1 Reflektion ... 39
6.3 Studiens relevans för personalvetenskap ... 39
6.4 Framtida forskning ... 40
Referenslista ... 40
Bilaga 1 ... 43
Bilaga 2 ... 45
Bilaga 3 ... 47

1. Inledning

Vad innebär det egentligen att arbeta med jämlikhet, inkludering och mångfald (JIM) i praktiken? För HR (Human resources) är detta inte frågan om enstaka insatser eller enbart välformulerade dokument, utan ett pågående arbete där värderingar ska översättas till handling, ofta i en organisatorisk verklighet som är både komplex och motsägelsefull (Örestig Kling, 2023; Boglind, m.fl., 2021). Att förstå hur detta arbete formas, tolkas och förankras i praktiken är avgörande - inte minst för att förstå HR:s roll i dagens arbetsliv.

Vi befinner oss i en tid av ständig förändring, där organisationer omstrukturerar sina arbetssätt, kulturer och mål i takt med samhällskrav och förväntningar (Berglund, 2002). I detta landskap har HR fått en allt mer framträdande roll – inte bara som administrativ funktion eller affärspartner, utan som aktör i frågor som rör etik, hållbarhet och socialt ansvarstagande (Ulfsdotter Eriksson, 2013; Boglind, m.fl., 2021). Samtidigt präglas HR-rollen av viss osäkerhet. Den beskrivs ofta som splittrad, där förväntningarna varierar mellan organisationer, chefer och medarbetare (Örestig Kling, 2023).

Spänningen mellan affärsstrategi och sociala värden blir särskilt tydligt i arbetet med JIM. Här förväntas HR både formulera policyer som uppfyller juridiska krav och samtidigt förankra värderingar som ofta är laddade, mångtydiga och svåra att operationalisera. Därtill har HR ett särskilt ansvar för att upprätthålla arbetsgivarens skyldigheter enligt arbetsmiljölagen, där utveckling och uppföljning av sociala och organisatoriska arbetsmiljöfaktorer är centrala (Schmidt, m.fl., 2019; AFS 2023:1). I praktiken innebär detta att HR ofta får bära det operativa ansvaret för JIM-arbetet - från policy till implementering, utbildning och förankring.

Men HR:s uppdrag handlar inte bara om att verkställa riktlinjer – det handlar också om att skapa mening i situationer där förutsättningarna är oklara och där organisationens värden måste tolkas, omförhandlas och kommuniceras. I dessa processer blir den HR-ansvarigas identitet central, eftersom tolkningen av policyer och värden påverkas av vem man är - deras erfarenheter, kulturella bakgrund, självbild och värderingar - liksom av hur de uppfattar sin roll inom organisationen. Identiteten fungerar därmed som ett filter genom vilken mening skapas, vilket gör den avgörande för hur jämlikhet-, inkludering- och mångfaldsarbete formas och genomförs i praktiken (Weick, 1995).

För att förstå dessa meningsskapande processer utgår studien från Karl Weicks teori om meningsskapande, där individens tolkning av sin kontext och roll ses som en kontinuerlig, retrospektiv och socialt förankrad process (ibid.).

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna intervjustudie är att undersöka hur HR-ansvariga inom svenska medelstora- och stora organisationer skapar mening kring sitt arbete med att utforma och implementera policyer för jämlikhet, inkludering och mångfald (JIM). Studien intresserar sig för HR-ansvarigas perspektiv och säganden, och hur dessa har formats av både deras individuella identitet - präglad av faktorer som kultur, bakgrund och självbild - och deras yrkesroll som HR-ansvariga. Studien ser även till de utmaningar som HR-ansvariga möter genom arbetet med JIM-policyer. Nedan följer forskningsfrågorna för studien:

- Hur skapar HR-ansvariga mening kring att utforma och implementera policyer för jämlikhet, inkludering och mångfald inom sina organisationer?
- Vilka upplevda utmaningar möter HR-ansvariga i att förankra jämlikhet-, inkludering-mångfaldspolicyer i organisationens dagliga verksamhet?

3. Teori och tidigare forskning

Studiens empiriska data har hämtats via GU-supersök. Sökorden som använts för att söka efter källor är: *HR, mångfald, inkludering, jämlikhet, organisationsteori och arbetslivsforskning*. Artiklarna är Peer Reviewed, vilket innebär att materialet är granskat av en annan expert inom området. Majoriteten av böckerna som använts i studien har vi fått tillgång till genom tidigare kurser inom personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet.

Nedan presenteras tidigare forskning om HR-rollen, rollens komplexitet, jämlikhet-, inkludering- och mångfaldsarbete och policy hos svenska företag, samt de utmaningar som uppstår vid förankringen av policyer.

3.2 Tidigare forskning

3.2.1 HR-rollen

Human Resources – vilket benämns i studien som HR-ansvariga - är en yrkesgrupp som kan arbeta med alla frågor som rör anställda. Yrket arbetar med att ta vara på människors förutsättningar i en organisation. En kombination av människor, struktur och organisation. Ytterst är det HR-ansvarigas roll att kunna se och beskriva, förklara och förstå hur dessa olika nivåer påverkar varandra och skapa möjligheter och hinder för såväl individer som verksamheten i sin helhet (Ulfsdotter Eriksson, 2013).

För att sätta HR-yrkets nuvarande roll i ett historiskt sammanhang kan det vara värt att blicka tillbaka på 1970-talet, då en decentraliseringstrend uppstod i svenska organisationer. Beslutsfattande och genomförande fördelades ut i verksamheten, vilket innebar ett skifte från det hierarkiska och centraliserade ledarskapet. Denna förändring påverkade personalarbetet både i offentlig och privat sektor (Granberg, 2011). Målet var att skapa mer flexibla organisationer med kunden i centrum, vilket gav personalarbetet en mer strategisk roll (Dalsvall & Lindström, 2012).

3.2.2 HR-rollens komplexitet

Enligt Cowan och Fox (2015) präglas HR rollen av en komplex balansgång mellan två olika lojaliteter: att tillgodose organisationens intressen, och att stödja medarbetarnas intressen. Denna otydlighet skapar ofta motsättningar och otydlighet.

Cowan och Fox (2015) undersökte i sin studie hur HR själva ser på sin roll, samt hur de tror att både chefer och anställda uppfattar dom - särskilt i situationer som rör mobbning och kränkande särbehandling. Resultatet visade att HR upplever sig ha flera funktioner: att först agera lyssnande och stöttande, därefter agera neutral och objektiv som utredare, följt av att ge råd till ledningen om åtgärder och avslutningsvis fungera som utbildare och medlare. Men det fanns också en tydlig krock i förväntningarna: medarbetare såg ofta HR som den som löser "det obehagliga", medan chefer såg dom som "businesspartner" - någon som främst ska bidra till lösningar i linje med verksamhetens mål. Endast ett fåtal HR-anställda trodde att cheferna såg dom som objektiva i konflikthantering.

Denna rollkonflikt blir särskilt problematisk när HR hanterar känsliga ärenden. Catley m.fl. (2017) visar att medarbetare som har blivit utsatta för kränkningar ofta upplever att HR inte tar deras upplevelser på allvar. Istället uppfattas HR som partiska, särskilt i konflikter där en chef är inblandad. Dock är det inte alltid en fråga om medveten partiskhet, det kan även bero på fakta brister eller att det gått lång tid sedan händelsen, vilket gör det svårare för HR:s utredningsarbete.

Rivers (2019) beskriver HR rollen som både motsägelsefull och känslomässigt krävande. HR medarbetare förväntas visa empati, agera neutralt och samtidigt stå bakom organisationens linje. Det innebär ofta att de måste hantera starka känslor från andra utan utrymme att visa sina egna. I praktiken innebär detta att HR ställs inför svåra uppgifter som konflikthantering och uppsägningar, där de förväntas stå ut med de känslomässiga trycket - utan att själv få något stöd. Det kan leda till känslor av ensamhet, emotionell utmattning, och visar hur komplex och ibland utsatt HR rollen faktiskt är.

3.2.3 Jämlikhet/ojämlikhet

Enligt Coron (2021) betyder jämlikhet att alla ska ha lika möjligheter oavsett kön och bakgrund. I Sverige finns det lagkrav på att organisationer aktivt ska arbeta med jämställdhet och jämlikhet, bland annat genom handlingsplaner och kartläggningar.

Dock menar Kirton och Greene (2016) att organisationer sällan är helt jämlika, vilket tar sig uttryck i skillnader gällande makt, lön, arbetsuppgifter och tillgång till information. Detta syns särskilt mellan chefer och anställda på lägre nivåer. Acker (2006) beskriver detta som ojämlikhetsordningar - strukturer som skapas och upprätthålls genom organisatoriska processer som arbetsfördelning, löneförhandlingar, rekrytering och socialt umgänge på arbetsplatsen. Dessa ordningar gör att skillnader mellan kön, etnicitet och klass fortlever i organisationen. Ett exempel på detta är att män oftast får ledningspositioner inom utbildningssektorn trots att majoriteten av lärarna är kvinnor (Utbildningsstyrelsen, 2017).

Enligt Acker (2006) är ojämlikhet ofta osynligt för dom som gynnas av den, eftersom de är vana vid sina privilegier. Författaren menar även att organisationer frivilligt kan dölja ojämlikhet, till exempel genom att förbjuda diskussioner om lön eller ignorera diskriminering. Vad som anses vara ojämlikhet kan också skilja sig beroende på sammanhang. I vissa miljöer anses köns- och etnicitetsbaserade ojämlikheter som normala där de oftast motiveras av kulturella eller biologiska argument.

Trots utmaningarna är en välformulerad jämlikhetspolicy ett viktigt verktyg. Coron (2021) menar att en sådan policy signalerar att organisationen står för likabehandling och respekt av mänskliga rättigheter. En tydlig jämlikhetspolicy visar därmed att ledningen tar frågan på allvar – vilket i sin tur ökar medarbetares motivation, tillit och trygghet.

3.2.4 Inkludering

Diskussionen om inkludering och mångfald går ofta hand i hand, men begreppen betyder inte samma sak. Inkludering i organisationen, handlar om mer än att bara erkänna olikheter, vilket är centralt inom mångfald. Inkludering innebär att aktivt integrera individer från olika bakgrunder i arbetsplatsens strukturer, beslutsfattande och gemenskap, så att alla upplever värde och delaktighet i organisationen – vad man faktiskt *gör* med mångfalden (Roberson, 2006; Oswick & Noon, 2014).

Zanoni och Janssen (2004) menar även att möjliggörandet av inkludering kräver ett synliggörande av maktstrukturer i organisationen. Att inkludera utan att utmana rådande normer, riskerar att bidra till assimilation snarare än inkludering, vilket innebär att minoritetsgrupper förväntas anpassa sig. Inkludering kräver ett erkännande av privilegier och självreflektion hos majoritetsgruppen (Ghorashi & Sabelis, 2013).

3.2.5 Mångfald

Mångfald handlar om att människor med olika bakgrunder, erfarenheter och perspektiv finns representerade i organisationer. Det kan handla om synliga olikheter som kön, ålder, etnicitet men också om osynliga skillnader som värderingar, religion, bakgrund och sexuell läggning (Kirton & Greene, 2016; Mor Barak, 2005; Syed & Özbilgin, 2015). Det finns två sätt att se på mångfald. Den snäva varianten fokuserar på lagstadgade diskrimineringsgrunder som kön, ålder och etnicitet (Mor Barak, 2005). Medan den bredare varianten inkluderar faktorer som utbildning, livsstil och personlighet (Cox & Blake, 1991; Kandola & Fullerton, 1998).

Ett perspektiv att se på mångfald är affärsnyttoperspektivet, vilket lyfter fram mångfald som en ekonomisk resurs där en blandad personalgrupp anses kunna bidra till bättre problemlösningsförmåga, innovation, bredare kundbas och ett starkare varumärke (Cox & Blake, 1991; Kandola & Fullerton, 1998; Dass och Parker, 1999). Inom detta synsätt blir mångfaldsledning till för att gynna sin egen verksamhet. (Gilbert m.fl., 1999; Prasad & Mills, 1997). De rättviseorienterade perspektivet utgår istället från social rättvisa. Här ligger fokus på att motverka diskriminering och skapa lika möjligheter för alla – inte på affärsnytta (Ahmed, 2012; Acker, 2006; Zanoni & Janssens, 2004).

Slutligen betonar Kunze m.fl. (2013) vikten av att organisationer aktivt hanterar och främjar mångfald inom organisationer för att undvika dess riskfyllda utmaningar. Mångfaldsvänliga HR-policyer kan stärka förtroendet inom en organisation, och skapa en upplevd rättvisa, öppenhet och tillit. När anställda upplever att mångfald är något organisationen faktiskt värdesätter och arbetar med i praktiken, är det mer sannolikt att de också själva bidrar till ett inkluderande arbetsklimat.

3.2.6 Utmaningar vid implementering och förankring av policyer

Guest och Bos-Nehles (2013) menar att en av de främsta utmaningarna vid implementering av policyer är diskrepans, att det blir ett glapp i förståelsen av policydokumentet och själva implementeringen. En policy kan vara tydlig på papper, men saknar kommunikativa egenskaper, den blir alltså svår begriplig och leder till att ingen ändring sker. Cowan och Fox (2015) förespråkar även detta i sin studie där HR-ansvariga kunde definiera policyn, men att själva tillämpningen i praktiken var bristande.

Enligt Guest och Bos-Nehles (2013) är en annan vanlig utmaning är att det finns bristande engagemang hos chefer och medarbetare. Om chefer inte ser värdet i HR-policyer, så riskerar det att bara bli bortprioriterade. Woodrow och Guest (2014) förklarar att det behövs stöd från organisationens ledning för att få bästa effekt av implementeringen av policyer. Ytterligare förespråkas att en ständig kunskapsutveckling - för att identifiera faktorer som kan försvåra genomförandet av HR:s policyer - kan vara en viktig framgångsfaktor för en lyckad implementering.

Slutligen krävs det att det finns chans för nya rutiner, uppföljning och förståelse till varför policyer finns, för en lyckad implementering. Detta kan vara något många organisationer inte lägger tillräckligt med resurser på eftersom det finns brist på tid. Dessutom kan det saknas kompetens för att tillämpa HR-policyer på ett fungerande sätt (Guest & Bos-Nehles, 2013).

3.3 Teoretisk utgångspunkt

Begreppet *sensemaking* – meningsskapande – introducerades av Weick (1995) och syftar på den process genom vilka individer försöker förstå och hantera situationer som är nya, otydliga eller förvirrande. Det handlar inte om att objektivt upptäcka vad som händer, utan om att subjektivt tolka signaler, händelser och regler för att skapa en begriplig helhet och kunna agera. Människor tolkar sin omgivning genom tidigare erfarenheter, sin identitet och den kontext de befinner sig i. Detta gör meningsskapande till en social och situationsbunden process snarare än en rationell och linjär sådan.

Weick (1995) förklarar att meningsskapande aktiveras när våra sätt att förstå världen inte räcker till – exempelvis när HR-ansvariga, vid implementering av policy inom JIM, upptäcker att deras befintliga sätt att förstå organisatoriska normer inte räcker till. För att

hantera denna komplexitet behöver HR därmed skapa en ny förståelseram, ett nytt "psykologiskt schema", som hjälper dom att tolka och navigera i de motstridiga värderingar som uppstår i förändringsarbetet. Det är denna omtolkning som gör meningsskapande till en central process i organisationer, särskilt i samband med förändring, policyimplementering och andra tvetydliga situationer.

I organisationer där tolkningar kolliderar blir sensegiving centralt. Det innebär att ledningen försöker erbjuda en gemensam förklaringsmodell för att minska osäkerhet. Genom att kommunicera visioner eller värderingar kan de påverka hur medarbetare tolkar en situation och därmed skapa en känsla av trygghet i förändringsprocesser (Brown m.fl., 2014).

3.3.1 Teorins relevans för studien

Teorin om meningsskapande erbjuder ett användbart analytiskt ramverk för att förstå hur HR inom organisationer tolkar, hanterar, agerar i komplexa kontexter samt hur HR tolkar sin egen roll. I och med att denna studie syftar till att undersöka hur HR-ansvariga skapar mening i utformningen och implementeringen av policyer inom JIM blir meningsskapande en central teoretisk utgångspunkt.

Teorin möjliggör en fördjupad analys av hur arbetet med policyer upplevs, förstås och implementeras i praktiken inom organisationer. Genom att fokusera på meningsskapande processer kan studien belysa hur HR tolkar policyernas innehåll och vilka organisatoriska och individuella faktorer som påverkar denna tolkning, samt hur dessa tolkningar i sin tur formar det praktiska arbetet med JIM. På så sätt bidrar studien till en djupare analys för den komplexitet som uppstår i samband mellan policy och praktik.

3.4 Meningsskapande som process

Weick (1995) förklarar meningsskapande genom sju karaktäriserade egenskaper. Meningsskapande förklaras som en process som är; 1) Grundat i identitetskonstruktion, 2) Retroperspektiv, 3) Handling som formar vår verklighet, 4) En social process, 5) Ett pågående flöde, 6) Fokuserad på och av signaler och till sist 7) Drivs av rimlighet snarare än noggrannhet.

Egenskaperna innefattar både kontext och handling, vilket är centrala aspekter av meningsskapande. Weick beskriver att dessa fungerar som en ungefärlig vägledning för att undersöka meningsskapandeprocesser. De ger en bild av vad meningsskapande innebär, hur det fungerar och på vilket sätt de kan gå fel (ibid.). I resten av avsnittet kommer en detaljerad beskrivning av varje egenskap.

3.4.1 Identitet

För Weick är identitet i hjärtat för meningsskapande. Han betonar att människor tolkar och skapar mening utifrån vem de uppfattar sig själva att vara. Denna självbild påverkar i sin tur hur individen tolkar händelser och sin omvärld. Identitet är därmed inte statiskt, utan en dynamisk process som formas i interaktion med andra. Individen speglar sig i hur andra ser på dom och skapar sin självförståelse genom handlingar samt återkoppling från sin omvärld (ibid).

3.4.2 Retroperspektiv

Weick beskriver att mening inte kan tilldelas förrän efter att något har sagts eller gjorts. Den retrospektiva egenskapen innebär att individer i efterhand, genom sina tidigare erfarenheter, kan förstå och ge mening åt sina handlingar. Meningsskapande sker genom återblickar från tidigare handlingar, där individer tolkar vad som har hänt för att förstå sitt beteende. Återblicken kan aldrig spegla verkligheten, eftersom den innebär en tolkning av händelser. Detta innebär att meningsskapande är en subjektiv process där individer skapar sin egen begripliga berättelse om sina handlingar. Denna tolkning påverkas av den kontext och de förväntningar som finns vid återblickstillfället, vilket gör att samma händelse kan ges olika mening beroende på individ (ibid).

3.4.3 Handling

Medan identitet och retrospektiv anknyter till känslan av mening, beskriver Weick handling som det som inleder meningsskapande. Genom att agera, tänka, tala eller genomföra en

handling skapar individer den verklighet som dom senare tolkar. Handlingar är därmed en aktiv del i att forma den verklighet som meningsskapandet utgår från (ibid).

3.4.4 Social

Weick betonar att meningsskapande måste förstås som en social process, eftersom mänskligt tänkande och sociala funktioner är ömsesidigt beroende av varandra. Inom organisationer är individer ständigt en del av en social interaktion, och att bortse från detta riskerar att leda till en ofullständig förståelse av hur meningsskapande sker. Weick menar att diskurser, gemensamma uppfattningar och normer påverkar uppfattningarna om hur medarbetare skapar och tolkar mening i olika situationer (ibid).

3.4.5 Pågående

Weick beskriver meningsskapande som ett ständigt pågående flöde. Människor befinner sig alltid mitt i olika skeenden, och först när de i efterhand kan återvända till en specifik händelsepunkt blir det möjligt att tillskriva det mening. Genom att selektivt lyfta ut vissa delar ur det kontinuerliga flödet isoleras dessa händelser och tolkas. Detta innebär att människor riktar sin uppmärksamhet mot sådant som avviker från det vanliga, särskilt när det berör personliga mål. Hur ett avbrott uppfattas – som positivt, negativt, främmande eller välbekant - varierar mellan individer (ibid).

3.4.6 Signaler

Enligt Weick söker människor ständigt efter signaler i en situation för att skapa en förståelse av vad som händer. När meningsskapande studeras är det därför centralt att undersöka hur människor uppfattar dessa signaler, hur de samlar in dom och vilken mening som skapas utifrån dom. Signalers betydelse påverkas även i den kontexten de uppstår i (ibid.).

3.4.7 Rimlighet

“Mening” inom meningsskapande betyder att det finns något som behöver förstås på ett mer preciserat sätt. Det signalerar ytterligare att det finns något som kan tolkas gemensamt och konstrueras på ett trovärdigt sätt. Weick framhåller dock att meningsskapande inte handlar om att förstå allt i detalj, utan snarare om att förstå tillräckligt för att kunna fortsätta arbeta mot det mål eller projekt man är engagerad i (ibid).

4. Metod och material

Under detta avsnitt förklaras tillvägagångssätt samt de överväganden som gjorts för genomförandet av studien. Först förklaras metodansatsen och datainsamling. Därefter presenteras tillvägagångssätt och en presentation av urvalet samt etik kopplat till detta. Sedan presenteras analysmetoden; tematisk analys med deduktiv ansats. Slutligen avrundas avsnittet med hur studien förhåller sig till etik enligt Vetenskapsrådets forskningsetiska principer.

4.1 Metodansats och datainsamling

Studien utgår från en kvalitativ metodansats med syfte att undersöka hur individer tolkar och upplever ett specifikt fenomen. Kvalitativa intervjuer lämpar sig väl när forskaren vill fördjupa sig i deltagarnas egna perspektiv och förstå dessa i sitt sammanhang – med fokus på meningsskapande snarare än generalisering (Ekström & Larsson, 2010). Forskaren är en aktiv del av processen och påverkar datainsamlingen genom tolkning, följdfrågor och val av fokus under intervjuns gång.

För att undersöka hur HR-ansvariga tolkar och hanterar policyarbete inom JIM, samt vilka utmaningar som de möter i denna process, har semistrukturerade intervjuer använts. Denna

intervjumetod ger utrymme för reflektion, berättelser och variation i svaren – vilket är nödvändigt för att fånga komplexiteten i deltagarnas berättelser (Bryman, 2018). En intervjuguide har använts som stöd - vilken presenteras i bilagor - men frågorna har inte följt någon strikt ordningsföljd vid genomförandet. Intervjuerna har istället tillåtit flexibilitet och anpassning beroende på samtalets utveckling, vilket möjliggjort nyanserade och fördjupade svar.

4.2 Urval

Undersökningsgruppen består av sju intervjudeltagare där samtliga arbetar med HR frågor. Urvalet består specifikt av HR-ansvariga från medelstora och stora svenska organisationer, vilka har erfarenhet av arbete med policyer inom jämlikhet, inkludering och mångfald. Syftet med detta urval var att fånga HR-ansvarigas tolkningar och meningsskapande i relation till utformning och implementering av JIM-policyer i praktiken, samt att belysa de utmaningar som uppstår i detta arbete. Urvalet är därmed i linje med vad Bryman (2018) beskriver som målstyrt urval, där deltagarna väljs utifrån de särskilda kunskaper och erfarenheter inom det studerade området. Genom att fokusera på praktisk insyn i JIM-arbetet möjliggjordes insamling av relevant och fördjupad empiri i enighet med studiens kvalitativa forskningsansats.

I denna studie definieras medelstora organisationer som verksamheter med 1 – 1000 anställda medan stora organisationer avser verksamheter med flera än 1000 anställda.

Yrkestitlar och organisation
A – Stor organisation
A1 = People & Culture Manager
A2 = Global Head of Diversity, Equity and Inclusion
A3 = Talent & Staffing Manager

B – Medelstor organisation
B1 = Talent & Staffing Manager
B2 = People & Culture
B3 = Talent Management Specialist
B4 = People & Operation Manager

Figur 4. Tabell ovan visar på variationen i yrkestitlar och storlek på organisation bland intervjudeltagarna. Uppdelningen i A (A1, A2 och A3) samt B (B1, B2 och B3) används för att skapa tydlighet i resultat och analys redovisningen.

4.2.1 Information och samtycke

I enlighet med principen om konfidentialitet informerades deltagarna om att intervjuerna, med deras samtycke, skulle spelas in i syfte att möjliggöra korrekt transkribering. Det insamlade materialet har pseudonymiserats, det vill säga alla identifierbara uppgifter ersattes med kodnamn och har hanterats med noggrant säkerställande av deltagarnas anonymitet. Endast uppsatsförfattarna har haft tillgång till intervjumaterialet. När studien avslutats, har allt material raderats i enlighet med riktlinjerna om att inte bevara personuppgifter längre än nödvändigt. Därmed har vi säkerställt att studien innehar hög begäran på konfidentialitet (Vetenskapsrådet, 2024).

4.3 Tillvägagångssätt

Datainsamlingen påbörjades genom att vi sökte upp och kontaktade HR-ansvariga i medelstora och stora svenska organisationer via plattformen LinkedIn och e-post. På LinkedIn användes sökverktyg där vi filtrerade på yrkestitel, bransch och geografisk placering för att garantera att deltagarna motsvarade vårt urval, exempel på filtrering är: *HR-ansvarig, logistik, Stockholm*. Vid första kontakten skickade vi ut studiens informationsbrev och samtyckes formulär, vilka presenteras under avsnittet bilagor.

De HR-ansvariga som visade intresse kontaktade vi sedan återigen för att schemalägga en intervju baserat på deras tillgänglighet. Intervjuerna erbjöds både fysiskt, vid en bekvämlig miljö och digitalt via Teams, vilket möjliggjorde en geografisk spridning av deltagare samt ökat flexibilitet. Den digitala formen användes i majoriteten av intervjuerna och innebar vissa begränsningar, såsom svårare tolkning av kroppsspråk, vilket vi var medvetna om under samtalen.

Sammanlagt genomfördes sju intervjuer mellan april och maj månad. Varje intervju höll på mellan 45–60 minuter. Vid intervjutillfällena använde vi en semistrukturerad intervjuguide, vilket innebar att varje deltagare fick svara på samma grundläggande frågor för att säkerställa jämförbarhet, samtidigt som vi hade utrymme att ställa följdfrågor anpassade efter samtalets riktning och deltagarens perspektiv.

4.4 Tematisk analys med deduktiv ansats

Den tematiska analysen har genomförts med en deduktiv ansats. Detta innebär att vi utgått från förutbestämda teman i vår analys (Odgers-Jewell m.fl., 2017). Dessa teman utgörs av de sju egenskaperna som förklarar meningsskapande som en process enligt Weicks teori (Weick, 1995).

De sju teman som använts och presenterats i analysen är:

1) Identitet

2) Retroperspektiv

3) Handling

4) Socialt

5) Pågående

6) Signaler

7) Rimlighet

Dessa teman, som beskrivs utförligare under avsnitt 3.4, låg till grund för utformningen av intervjuguiden och användes för att definiera mönster i enlighet med intervjudeltagarnas svar.

Intervjuguiden har därmed konstruerats utifrån studiens teoretiska utgångspunkter som beskrivs ovan, samt med hänsyn till tidigare forskning kring HR-ansvarigas komplexa roll och arbetet med policyer inom JIM. Frågorna i guiden är därmed tematiskt strukturerade och syftar till att fånga upp centrala perspektiv och mönster från intervjudeltagarna som identifierats i studien. Därmed säkerställs att datainsamlingen är nära kopplad till både forskningsfrågorna och det teoretiska ramverket, vilket säkerställer studiens relevans och trovärdighet.

4.5 Etiska reflektioner

Denna studie har genomförts i enlighet med Vetenskapsrådets (2024) riktlinjer för god forskningssed. För att säkerställa ett etiskt förhållningssätt fick deltagarna i god tid innan intervjun, ta del av ett informationsbrev och samtyckesformuläret. I dessa återfanns studiens syfte, vilka teman som skulle behandlas, vad deltagandet skulle innebära samt att deltagandet var frivilligt.

I planeringsstadiet identifierades flera etiska dilemman, framför allt att studiens ämne berör interna policyer som kan upplevas som svåra att prata om med någon extern utanför organisationen - vilket påverkar deltagarnas professionella position. För att motverka detta fick deltagarna stor kontroll över intervjun, de kunde välja vilka frågor de ville svara på, utan att uppge orsak till varför. Orsaken till att vi valde dessa sju intervjupersoner är pågrund av vår begränsade tidsram för genomförandet av studien, dock har vi i åtanke att detta kan bidra till bias i tolkning då dessa HR-ansvariga riskerar att ha en positiv inställning till JIM-frågor. Slutligen reflekterade vi som uppsatsförfattare över vår egen roll i forskningsprocessen, eftersom vi båda har tidigare erfarenhet från HR-perspektivet, fanns det en medvetenhet om att detta kunde påverka hur intervjusvaren tolkades. För att minska risken för bias dokumenterades egna reflektioner, och analysarbetet genomfördes strukturerat i en tematisk analys och i dialog med varandra.

4.5.1 Studiens kvalité

För att säkerställa studiens kvalitet har vi utgått från Lincoln och Gubas (1985) kriterier för trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet till bekräftelse, istället för de traditionella begreppen validitet och reliabilitet - detta eftersom vår studie är kvalitativ. Begreppen anses bättre spegla den kvalitativa forskningens karaktär, samtidigt som de fungerar som motsvarigheter till de traditionella begreppen.

Trovärdigheten har stärkts genom att utforma intervjufrågor kopplade till våra forskningsfrågor och meningsskapande teorin, samt genom att fokusera på deltagarnas egna erfarenheter. Överförbarheten har främjats genom en tydlig beskrivning av urval, tillvägagångsätt och metod. Pålitligheten har säkrats genom dokumentation av hela forskningsprocessen, vilket möjliggör en spårbar granskning av studiens genomförande. Slutligen har vi strävat efter möjlighet till bekräftelse genom att låta vårt teoretiska ramverk styra analysen, samt att vi haft i åtanke att vara noga med att inte dra slutsatser som överskrider det empiriska materialet.

Trots att kvalitativ forskning inte kan uppnå samma generaliserbarhet som kvantitativ forskning (Ahrne & Svensson, 2011) är vår studie inte betydelselös. Genom att avgränsa oss genom vårt urval kan vi bidra med kontextspecifika insikter som kan vara överförbara till liknande organisatoriska sammanhang. Studien syfte grundar sig i tolkning och mening, vilket inte är relevant i kvantitativ forskning som riktar sig till mätbarhet. Vi valde därmed kvalitativ forskning för att ge oss en mer subjektiv och fördjupad förståelse av respondenternas erfarenheter, vilket besvarar våra forskningsfrågor.

5. Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras vår tematiska analys som framkommit ur de sju semistrukturerade intervjuerna, där vi framfört mönster i deltagarnas berättelser. Avsnitten under denna rubrik representerar de övergripande sju teman (egenskaperna) som förklarar meningsskapande som process enligt Weick (1995) - vilket förklaras i 3.4. Vissa teman har vi valt att slå ihop

eftersom strukturen grundar sig i intervjuguidens format, där flera teman har ingått i en och samma fråga. Avsnittet inkluderar även uppbackning av tidigare forskning.

5.1 Tema 1. Identitet och rimlighet

5.1.1 Strategisk utveckling

Deltagare A1, A2, A3, B1, B3 och B4 beskriver hur deras arbete omfattar både strategiska och operativa delar, varav en tydlig förskjutning mot ett strategiskt fokus. Utvecklingen speglar en trend i svenska organisationer sedan 1970-talet, där HR gått från ett operativt fokus till en strategisk funktion (Granberg, 2011; Dalsvall & Lindström, 2012). Förskjutningen kan förstås som ett meningsskapande där individens självbild omformas i takt med förändrade organisatoriska roller (Weick, 1995).

A2:s rollutveckling mot en strategisk partnerroll med ansvar för mångfald, inkludering och psykologisk resiliens – har påverkat hennes självbild och arbete med JIM (Weick, 1995). Detta speglar Ulrich (1997) modell, där HR förväntas agera som strategisk partner och bidra till organisationens affärsnytta - vilket påverkat hur HR utövas (Bogelind m.fl., 2011). Liknande utveckling syns hos B3 och B4, som båda gått mot mer strategiska uppdrag kopplade till bland annat likabehandling och kompetensförsörjning. A3:s ökade ansvar för psykosocial arbetsmiljö har även stärkt hennes självförståelse i arbetet med JIM. Deltagarnas berättelser visar därmed att HR-rollen inte är universell, utan formas utifrån varje organisations unika behov och sammanhang (McGinty & Lylova, 2020).

I kontext till JIM-arbetet och förskjutningen mot mer strategiska roller, framgår det att de HR-ansvariga som arbetar närmare de anställda tenderar att använda frågor om JIM mer operativt. Exempelvis beskriver A3 hur inkludering är en del av det vardagliga arbetet på "golvet", där hon aktivt använder ett inkluderande språk på arbetsplatsen oavsett de anställdas bakgrund.

> Hur du uppvisar [...] eller när du pratar med folk [...] det ska inte vara någon skillnad på att du pratar med en person som är från Mellanöstern eller med Kalle exempelvis, du ska inte behöva dumma ner din svenska. (A3)

I kontrast arbetar de som har en mer strategisk roll, såsom A2, med JIM på en mer övergripande nivå genom att utforma och implementera policyer. Denna skillnad i tillvägagångssätt kan förstås genom att se identitet som en dynamisk process som formas i social interaktion. Enligt teorin om meningsskapande konstrueras identitet i samspel med andra – genom hur individen uppfattas av sin omgivning och genom de handlingar som ifrågasätts eller bekräftas i den sociala miljön (Weick, 1995). Den mer operativa HR-rollens närhet till det dagliga arbetet möjliggör mer av en ständig interaktion där identitet, både hos den HR-ansvariga och hos medarbetarna, formas och omformas i praktiken. Den strategiska nivån, blir därmed mer avlägsen från den dagliga interaktionen, vilket gör att meningsskapande kring JIM-frågor sker genom mer formella strukturer och dokument snarare än i mötet med anställda (ibid.)

5.1.2 Identitet och yrkesmässig utveckling

Ett ytterligare mönster, inom temat identitet, är att den yrkesmässiga utvecklingen oftast sker i spänningen mellan att leva upp till organisationens mål och stötta medarbetare – en balansgång som är väldigt central men även känslomässigt krävande för HR-ansvariga (Cowan & Fox, 2015; Rivers, 2019). Identiteten skapas därmed inte i isolation utan i samspel med det sociala sammanhanget (Weick, 1995). Det blir tydligt i hur flera deltagare, exempelvis B2 och B1, beskriver att deras inflytande och möjlighet att utveckla exempelvis JIM-policyer har bidragit till en stärkt yrkesidentitet. När deltagarnas initiativ får gensvar som exempelvis A2 förklarar – genom att chefer lyssnar eller policyer faktiskt implementeras – blir det som en slags återkoppling som stärker deras självbild som betydelsefulla aktörer i förändringsarbetet (ibid.).

5.1.3 Identitet genom att vara en mellanhand

Det framgår även att vissa deltagare, som A1 och B4, beskriver sig själva som en "mellanhand" eller "brobyggare", vilket kan beskriva positioner som ofta innebär att hantera arbete mellan olika organisatoriska nivåer eller yrken. Denna typ av position kräver en hög grad av situationsanpassning och tolkning, vilket enligt Weick (1995) ofta förstärker meningsskapande processer eftersom individen ständigt måste justera sin förståelse utifrån

olika perspektiv - “osäkerhet”. I A1:s fall förstärks detta genom hennes bakgrund som personalvetare på en arbetsplats där många är socionomer - vilket bidragit till hur hon ser på sin yrkesidentitet. Detta resonemang framhäver att HR-rollen inte utvecklats enligt en universell modell, utan ständigt formas i relation till organisatorisk kontext och individens bakgrund (McGinty & Lylova, 2020). A1:s illustration syns även hos A3 i hennes roll som kommunikatör och samordnare, särskilt i kontakt med externa aktörer och Visita.

I analysredovisningarna ovan, visar deltagarnas berättelser att deras förståelse för JIM-arbete och deras roll i organisationen inte uppstår genom policyer i sig, utan genom den dynamiska process där de handlar, får respons och formar en identitet i samspel med sin omvärld. Detta ligger i linje med forskning som betonar att inkludering inte skapas genom att bara erkänna mångfald, utan genom att ständigt integrera den i strukturer och vardagliga beslut (Roberson, 2006; Oswick & Noon, 2014). I enighet med deltagarnas berättelser sker meningsskapande genom ett kontinuerligt identitetsarbete - där strategisk utveckling, praktisk handling och personliga värderingar samverkar (Weick, 1995).

5.1.4 Personliga värderingar som drivkraft i JIM-arbetet

Inom identitet uppkom även ett mönster där deltagarna A1, A3, B2 och B4, beskriver hur deras arbete med JIM inte enbart bygger på organisatoriska riktlinjer, utan i hög grad grundar sig i deras personliga värderingar. Det handlar om ett djupare engagemang – att påverka organisationskulturen och göra en verklig skillnad. Denna koppling mellan värderingar och yrkesutövning kan förstås genom Karl Weicks (1995) begrepp om identitet, där människors meningsskapande utgår från hur de uppfattar sig själva, sin identitet. HR-ansvariga som ser sig själva som rättvisa, inkluderande och närvarande tenderar att forma sitt arbete i linje med denna självbild. Detta syns i A3:s resonemang om hur hon bemöter personer i rekryteringsammanhang.

> Jag bryr mig inte om vad din etniska bakgrund är, vad din läggning är eller någonting i den stilen. Jag bryr mig om vem du är som person och om du platsar in på den arbetsplatsen som jag har skapat här. (A3)

Citatet speglar A3:s bakgrund där hon förklarar hur hennes uppväxt i ett segregerat område format hennes syn på olikheter och stärker hennes vilja att se bortom yttre attribut. Där hon

även gör det väldigt tydligt att hon vill undvika reproduktionen av diskriminerande strukturer. Denna blandning av professionell identitet och personliga värderingar illustreras även hos B3, som inspireras av filosofen Jonna Bornemark och förklarar vikten av att möta människan före attribut. Deltagarnas berättelser visar därmed hur självbilden fungerar som ett slags tolkningsfilter för hur JIM-arbetet förstås och genomförs (Weick, 1995).

Vidare förklarar även A1 att hennes värderingar om att uppvisa sig som en trygg och inkluderande ledare, påverkar hur hon agerar i sin ledarstil. B2 förklarar att hennes engagemang för JIM-arbetet grundar sig i en känsla av orättvisa - hon arbetar inte med frågorna för att det krävs av henne, utan för att hon själv upplever det mycket viktigt. På liknande sätt lyfter B4 att hennes samhällsengagemang genomsyrar arbetet, och att policyer inte får någon verklig betydelse om det inte märks i det praktiska arbetet: "Vi är engagerade för unga i utsatta områden, med bolag, som jobbar med att hjälpa till i samhället. Det är ju också ett sätt, inte bara i det vi jobbar med idag på jobbet, utan det hjälper till i samhället".

Tillsammans speglar intervjudeltagarnas berättelser hur deras självbild och värderingar styr hur man förstår och utfärdar sitt arbete (Weick, 1995).

5.1.5 Rimlighet i relation till policy och social hållbarhet

I kontrast till identitet kan meningsskapandet - i relation till yrkesrollen - även förklaras genom Weicks (1995) begrepp om rimlighet, som beskriver hur individer agerar utifrån vad som upplevs som rimligt snarare än helt logiskt och genomtänkt. I situationer där policyer är svårförstådda eller motstridiga, fortsätter deltagarna att drivas av sina personliga värderingar och sitt engagemang. Vilket illustreras av A2 och B2, som båda beskriver hur JIM-arbetet skapar motivation och upplevd meningsfullhet i yrkesrollen. B2 förklarar detta genom: "det liksom motiverar mig, extremt mycket, så att det påverkar väl min självbild positivt att verkligen få aktivt jobba med de sakerna [JIM]"

Beskrivningarna från deltagarna ligger även linje med Holck (2018), som visar att HR ofta driver JIM-arbete utifrån ett personligt engagemang, särskilt när organisationsstrukturen inte aktivt stödjer dessa frågor. Detta antyder att deltagarna agerar på eget initiativ snarare än enbart formella riktlinjer. Ahmed (2012) stödjer även detta genom att rättvisa inte kan reduceras till policydokument – utan att den måste praktiseras genom praktiska handlingar.

Ett ytterligare mönster dyker upp hos B2 och A3 där meningsskapandet är nära förbundet med ett engagemang för social hållbarhet - att skapa möjligheter för människor oavsett bakgrund och att bidra till utveckling inom arbetslivet (Weick, 1995). Deras insatser kan förstås i relation till ojämlikhetsstrukturer, där tillgång till resurser och inflytande varierar mellan olika grupper (Acker, 2006; Kirton & Greene, 2016). Vidare förespråkar B2 detta samband i intervjun: "Social rättvisa är inte alltid rättvis för alla, för vissa kan behöva [...] liksom, olika stöd och förutsättningar för att komma vidare ibland, för att det finns strukturer som liksom gynnar vissa och inte andra"

Enligt B2 och A3s berättelser har deras värderingar om jämlikhet inte bara blivit vägledande, utan en integrerad del av den proffessionella identiteten. Där identiteten fungerar både som en drivkraft och som ett filter där deltagarna tolkar organisatoriska förutsättningar och sitt sätt att agera inom JIM-frågor.

Slutligen visar A3:s arbete för återhämtning, hantering av arbetsbelastning och inkludering en ytterligare illustration av denna värderingsbaserade självförståelse. B1 bidrar samtidigt med ett annat perspektiv, där fokus ligger på att tolka organisationens kultur och förstå dess värdegrund i rekryteringssammanhang.

> Det kan ju finnas orsaker till att man ringar in liksom en viss ålderskategori eller så vidare. Jag tar ju inte det, rakt av, att jag bara tycker att kunden har rätt, utan jag vill försöka utveckla och visa vilka möjligheter som finns. (B1)

Citatet speglar en form av *sensegiving* enligt Brown m.fl. (2014) där HR-ansvariga försöker påverka andras tolkningar genom att tillhandahålla meningsskapande ramar i arbete med förändring.

5.2 Tema 2. Rimlighet och social

Deltagare A1, A2 och A3 visar hur rimlighet uttrycks i handling genom fokus på kommunikation och pedagogik istället för perfekta definitioner av JIM. A1 använder delaktighet och upprepning för att fästa budskap. A2 konkretiserar innehållet i policy genom exempel och uppdatering baserat på feedback från medarbetare. A3 anpassar sitt språk och använder frågor efter mottagarens behov. Deltagarnas arbete syftar därmed inte till att lösa

tolkningsutmaningar utan att skapa en *tillräcklig* förståelse och klarhet för att medarbetare ska kunna engagera sig och förstå - vilket är i enighet med Weicks tanke om rimlighet som en fungerande arbetsgrund (Weick, 1995). Detta ligger även i enighet med Woodrow och Guest (2014) som visar att HR:s framgång i policyimplementering bygger på återkoppling och pedagogisk tydlighet, snarare än användning av begrepp.

5.2.1 Handling som förståelsens väg

Ytterligare illustrerar deltagare B1, B3 och B4 på olika sätt att förståelse inte behöver föregå handling, snarare tvärtom. B1 menar att det är viktigare att börja agera än att vänta på en fulländad förståelse i arbetet med JIM. Hon speglar sin roll i att skapa vägar och visa alternativa möjligheter. B3 menar att förståelsen växer genom praktiska exempel och samtal, inte genom teori. B4 försöker översätta värdeord som inkludering till specifika situationer: Vad betyder det i ett möte? I en rekrytering?

> För att jobba här så behöver man köpa in på inkludering och mångfald, och hos oss betyder det att man välkomnar men man dömer ingen. Man får vara olika, och att alla inser de värderingar och de värdeord som man har. (B4)

Detta synsätt speglar tydligt Weicks idé om att mening är ett resultat av det vi gör (Weick, 1995). Även Sahlin m.fl. (2020) förklarar att förståelse för HR-policyer i organisationer inte enbart sker genom instruktioner utan genom dialog och tillämpning. Deltagaren B2 ger ytterligare ett perspektiv på rimlighet genom att beskriva hur förståelsen för JIM måste upprätthållas och förnyas successivt. Hon menar att det inte räcker att formulera och tydliggöra en policy en gång, utan det krävs en ständig upprepning, engagemang och närvaro för att budskapet ska uppfattas som relevant. Detta stämmer överens med Coron (2021) som menar att levande och tydliga jämlikhetspolicyer signalerar organisatoriskt allvar och bidrar i sin tur till att skapa motivation och engagemang bland medarbetare.

Vidare förklarar deltagarnas perspektiv att hanteringen av otydlighet i arbetet med JIM visar på att deras meningsskapande styrs av rimlighet snarare än en fulländad klarhet. De agerar utifrån *tillräcklig* förståelse - genom handling, kommunikation och ständig anpassning - för att driva arbetet framåt. I enighet med teorin blir deras tolkningar och perspektiv av JIM inte slutliga sanningar, utan arbetsgrunder som är tillräckliga för att hålla processen igång, trots

att slutmålet inte är definierat (Weick, 1995). Det är just mellan osäkerhet och tillräcklighet som HR-professionen rör sig och lyckas bygga tillit och trovärdighet i förändringsarbetet - i enighet med flertalet studier (McGinty, 2020; Rivers, 2019).

I analysredovisingen ovan visar deltagarna på en delad men nyanserad syn på JIM-arbetet, där JIM ses som sammanlänkade och avgörande för en hållbar arbetsmiljö. Flera av deltagarna betonar vikten av att JIM inte bara förstås som abstrakta begrepp, utan också blir en del av praktiserandet och strategin.

> Tyvärr för många handlar det om att skapa en form av policy för allt. Bara för att bevisa i pappersform. Men de man måste förstå, det är att det är så mycket mer, du vet? Hur får man in det i strategin i företaget? (B1)

Den praktiska användningen av JIM-policyer blir här ett verktyg för att skapa en gemensam förståelse och förändring, snarare än ett statiskt dokument. Weicks teori (1995) hjälper att förstå hur deltagarnas beskrivningar speglar ett meningsskapande som sker tillsammans med andra.

5.2.2 JIM som socialt förankrad praktik

Vidare menar Weick att meningsskapande alltid sker i sociala sammanhang, där normer diskurser och återkommande interaktioner styr vad som uppfattas som relevant och rimligt (ibid.). Detta syns i deltagarnas resonemang om inkludering. A2, A3 och B3 beskriver att inkludering inte är en passiv värdering utan något som måste iscensättas i handling – genom inbjudningar till samtal, gemenskap och deltagande. Det förespråkar hur meningsskapande sker i dialog och i det gemensamma försöket att definiera vad inkludering faktiskt innebär i den specifika kontexten (ibid). Författarna Zanoni och Janssens (2004) belyser att, inkludera, utan att utmana de rådande normer, riskerar att bidra till assimilation snarare än inkludering, vilket innebär att minoritetsgrupper förväntas anpassa sig. Detta styrker deltagarnas åsikt om att handling måste ske för att förändring ska ske i praktiken.

Deltagarnas förståelse av mångfald belyser även det sociala meningsskapandet. Deltagarna B1, B2, B3 och B4 beskriver mångfald som en tillgång som först får verklig betydelse när den får genomslag i verksamhetens vardag. De menar att det är först när flera perspektiv får utrymme - exempelvis i samarbete, rekrytering eller policyutformning – som begreppet fylls

med innehåll. Till exempel underströk B1: “Hur skapar man en policy om man själv inte förstår lagen, strategin och kan knappt samtala om det till medarbetare och chefer?”

Citatet tyder på att meningsskapandet kring JIM-policy inte är en enskild process, utan uppstår i det kollektiva tolkningsarbetet där olika aktörer förhandlar om begreppets innebörd (Weick, 1995). Deltagarnas syn kan även styrkas med Ahmed (2012) där mångfaldsarbete först får verklig kraft när det kopplas till konkret handling och inte enbart lever i dokument.

Utifrån tidigare resonemang visar deltagarnas egna tolkningar att JIM utgör ett tydligt exempel på meningsskapande enligt Weick. Genom social interaktion och ett sökande efter rimliga tolkningar i vardagen, konstruerar de förståelse för begreppen som är *tillräckliga* för att kunna omsättas i handling. Deltagarna innehar ingen teoretisk enighet om begreppens innebörd som driver arbetet framåt, utan ett gemensamt, situationsbundet försök att tolka vad som är relevant, möjligt och rättvist i det specifika sammanhanget (Weick, 1995). Författarna Zanoni och Janssens (2004) styrker deltagarnas syn genom att visa att mångfaldsarbete ofta bygger på etiskt motiverade tolkningar i praktiken än universella lösningar. I linje med Weicks teori innebär detta att deltagarna inte försöker uppnå en exakt eller fulländad förståelse av JIM-begreppen. Istället rör det sig mot en mer praktisk och trovärdig tolkning som fungerar inom deras organisatoriska sammanhang. Det blir särskilt tydligt när deltagarna talar om att policyer inte ska vara isolerade dokument, utan levande principer som förstås i konkret handling. Som till exempel utrycker bland annat B2 och B4 vikten av att anpassa arbetsvillkor utifrån individens behov – en förståelse som är “tillräcklig” för att kunna agera men inte slutgiltig eller absolut (Weick, 1995)

Slutligen bekräftar deltagarnas utsagor att meningsskapandet kring JIM är en pågående, relationell process. Genom återkoppling från medarbetare, observationer i det dagliga arbetet och social dialog förfinas deras förståelse. Deras tolkningsramar utvecklas alltså inte i ett vakuum, utan i ständig interaktion med organisatoriska normer, samtal med anställda och praktiska utmaningar. Detta bekräftar Weicks idé om att förståelse skapas “under tiden man handlar” - där mening inte föregår handling utan ofta uppstår genom den (ibid.).

5.2.3 Motstånd, rädsla och normer som utmanar

Inom temat rimlighet och social uppkom även ett mönster där flera deltagare vittnar om att normer kan vara djupt rotade och utgöra ett motstånd mot JIM-arbetet. A1 betonar att gamla arbetssätt gör att förändring blir svårt och menar därmed att det krävs långsiktigt arbete och strävan efter konsensus. A1: beskrivning speglar vad Brown m.fl. (2014) menar med *sensegiving,* där A1 måste arbeta med att kommunicera en värderingsbaserad tolkningsram till medarbetarna för att få dom att förstå varför utmanandet av dessa normer måste ske. B2 framhåller ytterligare att normer kring könsfördelning, funktionsvariation och "ideala medarbetare" ofta är osynliga men påverkar starkt vilka grupper som missgynnas.

> För alla kan inte vara likadana, det kan inte funka på samma sätt. Vi behöver liksom alla olika perspektiv, olika erfarenheter, och alla kan inte heller vara, liksom, typ såhär extroverta. Alla kan inte vara de som ska tycka till. (B2)

Detta kan förstås av Acker (2006) som beskriver att exkludering upprätthålls i organisationer inte enbart genom synlig diskriminering, utan genom rotade föreställningar om vem som anses passa in.

B3 går dock längre och beskriver att normer styr hela samhället - särskilt inom ledarskap – och att det krävs mod att utmana dessa strukturer.

> Jag har ju tagit upp sånna här frågor [JIM] med chefer. [...] Att man vill hellre fly, undvika och vara passiv för att det är obekvämt [som chef]. Men om vi ska ha en förändring då måste vi också kunna markera att det här är inte okej. (B3)

B4 beskriver ett ytterligare perspektiv där normer ofta är omedvetna, exempelvis i hur en "bra kandidat" för rekrytering definieras, och att HR-ansvariga behöver ställa frågor som får andra medarbetare att tänka ett steg längre.

> Våga ifrågasätta att okej, du tänker så, kan du förklara för mig? [...] och försöka ställa frågor till dom som får dom själva att komma på? Att oj, jag har nog målat in mig i ett hörn här [...] nu kanske jag behöver vidga mina perspektiv. (B4)

Resonemangen synliggör hur normer inte bara existerar i strukturer, utan formas och blir en del av det dagliga samspelet mellan individer. Detta bekräftar Weicks (1995) syn på meningsskapande som en social process, där förståelse uppstår genom interaktion snarare än individuellt tänkande. Detta stärks ytterligare med Acker (2006) som belyser, inte bara hur

normer är inbäddade i organisations-samhällsstrukturer, utan även hur det reproduceras i samspel mellan individer.

Slutligen beskriver även deltagarna ett mönster i motstånd bland chefer, där B1 ofta ser chefer föredra att anställa personer som liknar dom själva, vilket hon ser som en norm som behöver utmanas. B2 berättar om kollegor som ifrågasätter behovet av könsbalans. B3 upplever även att chefer är konflikträdda, vilket i sig kan utgöra ett hinder för att föra JIM-arbetet framåt. Dessa exempel illustrerar hur meningsskapande sker ytterligare genom interaktioner, gemensamma tolkningar och tidigare erfarenheter. De normerna som cheferna utgår ifrån vid rekrytering har formats från tidigare sociala sammanhang där de verkat (Weick, 1995). Som tidigare beskrivet av Acker (2006) är ojämlikhet ofta osynligt för dom som gynnas av den, eftersom de är vana vid sina privilegier – vilket speglas i de HR-ansvarigas berättelser om sina chefer.

5.2.4 HR:s roll som normutmanare och förändringsaktör

Inom temat social uppkom det även att samtal är ett centralt verktyg för påverkan och förändring. Där A2 och A3 beskriver hur deras förståelse för JIM har vuxit genom dialog och samarbete med andra, särskilt genom utbildningar och sociala interaktioner.

> I provide training to our leaders and employees regarding diversity and inclusion. I also arrange workshops. To have more reflection and feedback from the leaders and employees, on their perception or their failing or their recommendations on the diversity and inclusion. (A2)

> Första gången jag någonsin fick reda på okej, men det här är ditt jobb [...] Så satt jag med min högsta chef [...] och då förklarar hen bland annat mångfaldspolicy [...] men sen så tog det väl typ två, tre månader och jag pratade mycket med x som var min supervisor i det hela [...] då förklarade hen att okej [...] du måste även ha det i åtanke när du pratar med folk. (A3)

Vidare ser A3 även samtal som viktiga signaler om inkludering och ledarskap. B3 och B4 är särskilt tydliga med att förståelse inte uppstår genom information utan genom sociala interaktioner. Denna uppfattning kan kopplas till Weick, som framhåller att meningsskapande inte är en individuell och linjär process. Utan snarare något som ständigt formas i interaktion mellan individer, alltså i ett pågående socialt flöde (Weick,1995). Denna syn stärks

ytterligare av Ghorashi och Sabelis (2013) argument, där författarna beskriver att verklig förändring inom organisationer inte kan uppnås enbart genom strukturella former, istället krävs en obekväm social dialog om privilegier och normer – en form av erkännande för sin position i maktordningar.

Slutligen uppkom ett mönster av att flera deltagare beskriver HR-rollen som den funktion som ska leda förändring. A1 ser sig själv som förändringsaktör, även om hon betonar att förändring tar tid. B1 och B4 uttrycker att HR har ett ansvar att visa på alternativ, ställa normkritiska frågor och vägleda chefer och medarbetare. B4 framhåller att det krävs både mod och utbildning för att förändra normer och kultur - något som hon ser som en självklar del av sitt HR-uppdrag. Detta speglar även det Brown m.fl. (2014) beskriver som *sensegiving* – ett begrepp som innebär att förändringssaktörer eller ledare försöker erbjuda en gemensam tolkningsram för att minska otydlighet och osäkerhet på arbetsplatsen. Genom att kommunicera värderingar och visioner eller tydliga exempel kan HR-ansvariga påverka hur andra tolkar JIM-insatser och därmed skapa trygghet i förändringsprocessen.

5.3 Tema 3. Retroperspektiv, pågående flöde och handling

Deltagarna beskriver tillsammans specifika händelser, erfarenheter eller insikter som har förändrat deras syn på HR-rollen och JIM-arbetet. Gemensamt är dessa upplevelser kopplade till vardagliga kontexter, där reflektion eller resultat har lett till ökad självinsikt och fördjupad förståelse. Enligt Weick (1995) visar intervjudeltagarnas svar hur förståelsen för själva HR-rollen samt arbetet med JIM inte uppstår i stunden utan konstrueras retrospektivt, genom händelser och reflektion samt pågående, där nya insikter uppstår vid praktiska utmaningar. Perspektiven skapar tillsammans en bild av meningsskapande som är både framtidsinriktat och bakåtblickande - där individens, förståelse, identitet och agerande formas över tid.

Weick menar att människor tillskriver mening till sina handlingar först efter de har agerat, vilket blir särskilt tydligt i deltagarnas reflektioner, i relation till, hur tidigare erfarenheter lett till nya förståelser (ibid.). Inom temat handling och retroperspektiv illustrerar både A1 och B3 handlingens betydelse tydligt genom att förklara hur de i efterhand förstått behovet av empati och situationsanpassning i kommunikationen med anställda. Det är först när de sett

själva resultatet av sitt agerande som de haft möjlighet till att omtolka sitt sätt att handla och justera sitt beteende, till exempel vid direkta konfrontationer som inte lett till dialog.

> Jag har haft sådana fall där jag konfronterat någon direkt och tänkt att det var rätt, men sen efteråt har jag känt att det bara stängde ner samtalet. Nu försöker jag hitta mer empatiska vägar att kommunicera på. (B3)

Detta visar hur HR-ansvariga inte bara reagerar på policyer - utan genom reflektion och lärande - som skapar ny förståelse för sin roll och sitt ansvar, vilket Cowan och Fox (2015) påpekar i sin studie om HR:s identitet i känsliga situationer. Genom deltagarnas retrospektiva process har deltagarnas förståelse för vad ett mänskligt och effektivt HR-arbete innebär fördjupats (Weick, 1995).

Ytterligare belyser A3 mening med handling och retroperspektiv, där hon efter att ha observerat chefer insett att hon redan utförde delar av arbetet med JIM utan att tidigare fått förståelse av det. Förståelse i efterhand har i sin tur förstärkt hennes proffessionella identitet – vilket är ett exempel på hur tidigare handlingar ges ny mening genom återblickar.

> Nu efterlever vi den här policyn [...] och då har jag gjort så här [efterlevt policyn] utan att ens tänka på det? [...] Jag gör ju mycket utan att tänka på det själv. Även fast jag följer då vissa policyer som existerar. (A3)

B2 belyser även att hon i efterhand förstod den sanna omfattningen av policyimplementering. Det var först när hon var mitt i arbetet med att omvandla dokument till faktisk handling som hon kunde tolka processen som något mer ansträngande än vad hon tidigare hade uppfattat. Slutligen lyfter även B1 en rekryteringssituation som blev ett lärande tillfälle för henne och kunden: “Jag brukar förslå några *wild cards*, alltså kandidater som egentligen inte matchar men har potential. I ett fall så blev det verkligen lyckat”. Situationen bekräftade vikten av att utmana rotade mönster enligt (Weick, 1995)

Deltagarnas upplevelser och lärdomar i arbetet med JIM ger en tydlig koppling till hur handlingen skapar den verkligheten som de senare tolkar och ger mening åt med hjälp av retroperspektiv (ibid.).

5.3.1 Lärande i rörelse

Deltagarna befinner sig ständigt i en process som ännu inte är avslutad varav ett pågående flöde, vilket Weick anser skapar kontinuerligt meningsskapande. De är ständigt på en väg av att förstå, något som sker i mötet med avbrott, sker i nutid samt förväntningar och organisatoriska förutsättningar (Weick, 1995).

Inom temat pågående, beskriver A2 hur hennes roll över tid förändrats från administrativt arbete till att bli strategiskt vilket påverkat hennes förståelse för sig själv och sätt att agera inom JIM. Hon befinner sig fortfarande i denna förflyttning, vilket gör meningsskapandet till något pågående. Hennes identitet som HR-ansvarig skapas genom hennes handlingar, det hon lär sig och reflekterar kring i stunden genom retroperspektiv. B4 illustrerar även det pågående meningsskapandet tydligt när hon beskriver hur arbetet med ungdomar i utsatta områden över tid förändrat hennes syn på HR:s uppdrag och JIM frågor (ibid.).

> Vi är engagerade för unga i utsatta områden [...] områden i storstäder som har mer segregation [...] skolungdomar har sämre förutsättningar och får inte lika lätt att ta kontakt med andra, men vi som jobbar i näringslivet och så vidare, vi jobbar för att främja [skapa möjligheter för ungdomarna]. Det vi jobbar med idag på jobbet [...] hjälper till i samhället. (B4)

Denna förståelse pågår förtfarande i en förskjutning i hur hon tolkar organisationens roll i ett bredare samhällsperspektiv. Det är ett exempel på att nya erfarenheter fungerar som avbrott i den redan existerande förståelsen, vilket leder till omtolkning av både ansvar och syfte (Weick, 1995). Enligt Rivers (2019) ställs HR-ansvariga oftast inför kravet att både kombinera organisationslojalitet och empati i arbetet, vilket gör dessa förskjutningar inte bara yrkesmässiga utan även identitetsskapande och emotionellt påfrestande. Utifrån tidigare resonemang kan man se att meningsskapandet hos deltagarna sker genom att reflektera genom retroperspektiv, att i efterhand tolka tidigare handlingar, och i ett pågående flöde, där förändrade roller och utmaningar i vardagen ständigt formar förståelsen. Intervjudeltagarnas beskrivningar visar att arbetet med HR inte är något fast – utan något som över tid konstrueras i växelverkan med reflektion, handling och social kontext. Det är just i denna dynamik som förståelsen för frågorna om JIM växer fram, får ny relevans och formas om (Weick, 1995). Flertalet forskare betonar även vikten av denna dynamik mellan praktik och struktur, där HR-ansvariga ständigt behöver tolka, förankra och omtolka policyinnehåll i ljuset av organisationens värderingar och vardag (Salin m.fl., 2020; Woodrow & Guest, 2014).

5.3.2 Motstånd i relation till JIM-policyer

Vidare inom temat uppkom det ett mönster där deltagarna beskriver varierande erfarenheter av motstånd i sitt arbete med att utveckla och implementera JIM-policyer. Trots att flera deltagare säger att dom inte har stött på aktivt motstånd, så framträder det ändå sig olika former av hinder, ifrågasättanden eller okunskap som påverkar. Dock är det gemensamt för alla deltagare att dom beskriver HR-rollen som den funktion som innehar ansvaret för att hantera dessa situationer, att agera, skapa och förstå.

Detta resonemang kan förstås genom Weicks (1995) begrepp om handling och pågående flöde. Där handling beskrivs som genom att agera, tänka, tala eller genomföra en handling där individer skapar den verklighet som dom senare tolkar. Handlingar är därmed inte bara reaktioner på omvärlden, utan en aktiv del i att forma den verklighet som meningsskapandet utgår från. Medan pågående flöde beskrivs som en icke-linjär process, där individer ständigt befinner sig mitt i skeenden. Meningsskapande sker därmed kontinuerligt, i takt med att nya händelser uppstår och tolkas i relation till tidigare erfarenheter. I arbetet med JIM innebär detta att HR-ansvariga hela tiden omvandlar sin förståelse i nya situationer, reaktioner och förändringar.

Ett mönster som uppkom genom deltagarna A1, A2, A3:s berättelser var att dom inte hade mött direkt motstånd vid implanteringen av JIM-policyer. Däremot beskriver de ett behov av att agera proaktivt i situationer där frågorna riskerar att förbises. A1 beskriver att hon beställde hijab-anpassade arbetskläder, utan att någon annan kollega hade uppmärksammat behovet.

> Då tänkte jag så här men det finns ju faktiskt några som använder [...] slöja och lite sådana saker, självklart ska vi beställa det [...] och jag gjorde det liksom för att alla ska känna att vi finns för alla. (A1)

Vidare beskriver A3 att policyer måste vara väl skrivna och praktiska för att de ska kunna användas och förstås i verkligheten: “En policy måste vara skriven på ett sätt så man faktiskt förstår, inte bara finnas på ett papper som vi får alla medarbetare att skriva på. Även jag hade svårt att förstå vad mångfaldpolicy betyder”. A2 förstärker detta genom att påpeka att medarbetare ibland behöver introduktion för att förstå vad JIM faktiskt innebär. Detta speglar

vad Coron (2021) framhåller – att en tydlig policy är ett viktigt verktyg som signalerar en organisations engagemang för JIM.

5.3.3 Olika former av motstånd

Vidare uppkom det ett mönster där B1, B3 och B4 beskriver situationer där motstånd mot JIM visar sig i former av önskemål eller tveksamhet. B1och B4 upplever detta i form av kundönskemål vid rekrytering där kön, ålder eller bakgrund anges som preferenser. Deltagarna förklarar att dom väljer att bemöta detta pedagogiskt, genom att ställa frågor som får kunden att reflektera över sina egna normer, snarare än att gå in i direkt konfrontation.

> Det ska ju kännas bra för mig att jobba med den här kunden, så jag får ju liksom berätta om vad min ståndpunkt är [...] att vi inte kan ha den smala profilen, utan vi får ju titta på personen som har bäst kompetens. [...] Jag får ju gå djupare in och hjälpa kunden att tänka, varför har man satt den här kravprofilen? (B1)

Detta synsätt ligger i linje med Ghorashi och Sabelis (2013), som framhåller att förändring kräver ömsesidig förståelse och normutmaning. Detta understryker att förändring inom organisationer kräver självreflektion. Detta förstärker även Weicks (1995) idéer där vi ständigt lär oss och skapar mening av att handla och reflektera.

Däremot menar B3 att motstånd ofta bottnar i rädsla snarare än onda avsikter. Därför handlar hennes arbete mycket om att gradvis få med sig individer i förändring: “Jag tror inte att folk är emot förändring för att de vill vara elaka, utan ofta handlar det om okunskap eller att de är rädda. Så jag försöker jobba med att bygga trygghet”

Resonemangen ovan kan även förstås genom Weicks (1995) begrepp om pågående, där förståelse växer fram steg för steg, genom upprepade samtal och erfarenheter. Detta visar att B3:s sätt att arbeta är ett exempel på hur meningsskapande sker i praktiken. B2 uttrycker dock en starkare frustration till skillnad från de andra deltagarna. Hon beskriver situationer där kollegor visar bristande kunskaper om JIM: “Jag blir faktiskt frustrerad ibland, för det är vissa [chefer] som aldrig kommer förstå att de har fördelar som andra inte har”. Hon menar att vissa kollegor och chefer aldrig har reflekterat över sina egna privilegier eller sina positioner i maktstrukturer. Hennes resonemang kan kopplas till Acker (2006) som beskriver

hur ojämlikhet ofta blir osynligt för dom som gynnas av den, eftersom de är vana vid sina privilegier.

5.3.4 Små handlingar skapar meningsskapande

Weick (1995) menar att handling är det som sätter själva meningsskapandet i rörelse. Genom att agera skapar människor den verklighet som de ger mening åt och tolkar. Inom temat handling och retroperspektiv, framgick det hur deltagarna använder handling – praktiskt och symboliskt – som en aktiv metod för att forma förståelse för JIM hos sig själva och andra (Weick, 1995).

A1, A3 och B3 visar att de små vardagliga handlingarna påbörjar processen av meningsskapande. A1:s handling av att beställa hijab-anpassade arbetskläder är inte en reaktion på en uttalad policy utan en proaktiv handling som signalerar inkludering – och som i efterhand tolkas som betydelsefull både av henne själv och andra. B3 och A3 beskriver liknande agerande genom deras tillgänglighet och närvaro som HR-ansvariga, som tolkas i organisationen som tecken på inkludering och omsorg. Handlingarna skapar nya sociala verkligheter som andra sedan speglar sig i, vilket förespråkar Weicks idé: “Vi vet vad vi tänker först när vi ser vad vi gör” (ibid.).

Inom temat pågående illustrerar även A3:s reaktion på en medarbetarundersökning hur ett avbrott kan trigga handling, vilket i sin tur leder till en meningsskapande process. När undersökningen visade på en hög procent av kränkningar och otrygghet på arbetsplatsen, valde hon att införa nya riktlinjer för språkbruk och tillgängliggörande av sig själv som HR-ansvarig - handlingar som förändrade kulturen på arbetsplatsen och skapade ny förståelse för vad som är acceptabelt. B4 arbetar även med att förändra språkbruk i rekryteringssammanhang, där resultatet - ökad mångfald bland sökande - i efterhand bekräftade signifikansen av handlingen. Både A3 och B4:s berättelser ger en bild av “handling” som en startpunkt för en ny tolkning av inkludering inom organisationen (Weick, 1995). I addition stärker Ahmed (2012) och Holck (2018) deltagarnas resonemang genom att understryka att JIM–arbetet inte blir meningsfullt förrän det omsätts i handlingar - där värderingar efterlevs och drar organisationen framåt snarare än att endast förbli formuleringar på papper.

5.3.5 Implementering som en process för meningsskapande

A2 och B1 beskriver även ett mönster där förståelse uppstår i fasen av implementering - när policyer testas, diskuteras och efterlevs i praktiken - snarare än genom dokument. Erfarenhetsutbyte, feedback och workshops förklaras av deltagarna skapa ett gemensamt sammanhang där begrepp som inkludering och jämlikhet får en tydlig innebörd. B2 understryker detta vidare: “Workshops har varit jätteviktiga for oss, det är där många vågar ställa frågor och dela med sig av sina egna erfarenheter [i kontexten av JIM]”

Citatet visar hur meningsskapandet är en interaktiv process då den inte sker i text, utan i samspelet med människor och praktik (Weick, 1995).

Vidare illustrerar B2:s arbete - med utveckling av policyer och att skapa ett utbildningsteam kring digital tillgänglighet - på ett strukturellt initiativ, vilket bidrar till viktiga handlingar i processen av meningsskapande. Genom att koppla policyn till verktyg och kompetensförsörjning skapar hon en tydlig verklighet som andra kan rikta in sig på. Policyn blir därmed inte bara ett dokument utan något som efterlevs i organisationens vardag och system (ibid.).

Slutligen visar intervjudeltagarnas berättelser att förståelsen av JIM inte föregår handling utan att den växer fram ur handlingen. I enighet med Weick är det just genom att göra något som både verklighet och mening uppstår. Vardagliga initiativ, implementeringsarbete och åtgärder fungerar som främjande medel för meningsskapande (ibid.).

5.4 Tema 4. Signaler

Inom sista temat, signaler, visade deltagare A2, A3 och B3 hur de samlar in signaler genom samtal, kroppsspråk, enkäter och stämningar. Där signalerna blev som indikatorer på organisatoriska behov eller otrygghet. I Weicks (1995) termer handlar detta om att uppmärksamma vissa stimuli och tolka dom i relation till tidigare erfarenheter och kontexten. A3:s särskilda fokus på psykisk ohälsa visar hur individuella värderingar påverkar hur signaler ges betydelse, vilket är centralt i meningsskapandeprocessen.

> Psykisk skada är enligt mig värre än fysisk skada. Om du förstår, alltså, mitt tankesätt är att jag brinner oftare för det psykiska än för det fysiska [...] till exempel, jag skär mig, och ja det läker. Det är lugnt, men en psykisk skada kan ta betydligt mycket längre tid att läka än en fysisk skada. (A3)

Signalerna blir som ett slags verktyg för att agera i osäkerhet - exakt det som Weick (1995) uttrycker vid rekrytering eller hur grupper uttrycker oro, tolkar HR-ansvariga inte bara vad som händer, utan vad som behöver hända, vilket påverkar vilken handling som följer. Signaler blir därmed strategiska resurser för förändring.

A1 och B2 uppfattar istället signaler i organisationens struktur, språk och symbolik. Där A1 själv försöker skapa struktur i frånvaro av tydliga ramar om JIM, vilket visar hur meningsskapande fyller tomrum där formella riktlinjer saknas. Medan B2 problematiserar hur själva policyerna hanteras – inte som aktiva styrmedel utan som symboliska checklistor – och betonar vikten av kontexten kring dokumenten. Detta illustrerar Weicks idé om att kontexten formar tolkning varav det är inte själva dokumentet som skapar mening utan hur det omges av handling, attityder och språk (ibid.). Detta framgår tydligt i B2:s beskrivning.

> Hur det faktiskt går från att bara ligga i ett dokument till att faktiskt bli en del av det verkliga arbetet på något sätt. Det är också att kommunicera regelbundet och se till att det liksom kommer ut till verksamheten på ett sätt som alla gemensamt förstår. Det är ju en utmaning man får hänga med i. (B2)

Slutligen hjälper, Weicks teori, till med att synliggöra hur HR-ansvariga inte enbart följer policyer, utan ständigt skapar mening i relation till de signaler de möter. Genom att tolka medarbetares uttryck, stämning och mönster kan de forma insatser som är meningsfulla och anpassade till situationen. Det dagliga JIM-arbetet blir därmed en process där en dynamisk tolkning av signaler uppstår i en föränderlig praktik (Weick, 1995).

6. Diskussion och slutsats

Detta avslutande avsnitt sammanfattar och diskuterar studiens viktigaste resultat i relation till tidigare forskning och den teoretiska referensramen. Här förs en analytisk reflektion kring hur resultaten kan tolkas, vilka metodologiska överväganden som är relevanta samt vilka begränsningar som finns. Vidare presenteras studiens praktiska implikationer samt förslag på framtida forskning.

6.1 Slutsats: Hur skapar HR-ansvariga mening kring att utforma och implementera policyer för jämlikhet, inkludering och mångfald inom sina organisationer?

I enighet med studiens första frågeställning som presenteras ovan - i rubriken - kom vi fram till att HR-ansvariga skapar mening kring utformning och implementering av JIM-policyer genom en kontinuerlig process, där identitet, rimlighet, handling och tolkning av signaler samspelar i organisatoriska och sociala sammanhang. Studien visar att meningsskapande inte är en linjär eller teoretisk aktivitet, utan dynamisk där HR-ansvariga agerar, reflekterar och omtolkar i relation till sin omgivning – vilket ligger i linje med Weicks teori om meningsskapande.

Inom tema 1 (identitet och rimlighet) blir det tydligt att HR-ansvarigas förståelse för sitt arbete formas i spänningsfältet mellan organisatoriska krav, personliga värderingar och den egna yrkesidentiteten. Genom att agera både strategiskt och operativt skapar de mening genom att positionera sig som en normbrytare, mellanhand och värderingsdriven aktör. Deras engagemang för JIM växer ofta ur personliga erfarenheter, vilket stärker känslan av ansvar och äkthet. Identiteten som meningsskapande aktör förstärks när handlingar får gensvar i organisationen – exempelvis när kollegor förändrar sitt agerande eller när policyer implementeras.

Tema 2 (rimlighet och social) visar att mening oftast inte föregår handling, utan att förståelsen för JIM växer fram genom göranden. HR-ansvariga använder kommunikativa strategier, pedagogisk tydlighet och vardagliga dialoger för att skapa en tillräcklig förståelse snarare än absolut enighet kring begreppen. Deras synsätt bygger därmed på rimlighet snarare än perfektion, där policyer fungerar som en startpunkt för ett kollektivt tolkningsarbete snarare än fastställda lösningar. Genom sociala interaktioner skapas den praktiska innebörden av begrepp som jämlikhet och inkludering, vilket möjliggör implementering i verkliga situationer.

I tema 3 (retroperspektiv, pågående flöde och handling) framkommer det at meningsskapande ofta sker retrospektivt - där HR-ansvariga tillskriver betydelse till sina handlingar först i efterhand. Genom reflektion över tidigare beslut, reaktioner från kollegor eller uppkomna utmaningar formas en djupare förståelse för JIM-arbetets innebörd. Samtidigt pågår

utvecklingen av denna förståelse konstant – i takt med att roller förändras, nya situationer uppstår samt att samhällsfrågor får ökat intresse och aktualitet. HR-arbetet beskrivs därmed som ett konstant förhandlingsarbete mellan erfarenhet, organisatorisk kontext och egna värderingar.

Tema 4 (signaler) framhåller hur HR-ansvariga använder subtila tecken – som stämningar, språkbruk, kroppsspråk eller strukturella mönster - för att tolka vart behoven i organisationen finns. Signalerna fungerar som utlösare för förståelse och handling, särskilt i frånvaro av tydliga ramar. Genom att agera på dessa signaler, exempelvis med samtal eller initiativ, skapas mening i praktiken. Det är inte policyn i sig som skapar förändring utan hur den levandegörs i vardagliga situationer.

Sammanfattningsvis visar vår analys att HR-ansvarigas meningsskapande kring JIM policyer är situationsbundet, relationellt och nära praktiken. Deras förståelse för uppdraget växer genom handling, social interaktion och reflektion, snarare än genom färdiga begreppsdefinitioner om JIM. I enighet med Weick (1995) handlar det om att skapa mening i rörelse - genom att känna in, tolka, göra och omvärdera i takt med arbetet. På så sätt blir JIM - policyer inte bara dokument utan verktyg som möjliggör förändring, där HR-ansvariga fungerar som centrala översättare mellan struktur och praktik.

6.1.1 Reflektion

I enighet med studiens syfte har analysen visat på hur HR-ansvariga skapar mening kring sitt arbete med JIM-policyer, och hur denna förståelse formas av deras identitet och yrkesroll. Analysen visar att HR-ansvariga skapar mening i en dynamisk process vilket ligger i linje med meningsskapande teorin av Weick (1995). De fyra teman som presenteras återspeglar Weicks sju kännetecken för meningsskapande och visar att det finns en tydlig analytisk koppling till teorin. Det förklaras att mening skapas genom, handling, tolkning, reflektion och dialog vilket svarar på “hur” frågan i syftet. Tema 1 visar tydligt hur individens bakgrund, erfarenheter och värderingar påverkar meningsskapandet, samt konkretiserar hur identitet och yrkesroll samverkar. Analysen belyser vidare vikten av identitet vid studerandet av subjektiv tolkning, där deras identitet är grundläggande för deltagarens perspektiv och värderingar i arbetet.

Resultatet får relevans bortom vår studerade kontext där HR-ansvarigas arbete kan förstås som en form av pågående "sensegiving" av Weick (1995), där signaler, värderingar och handlingar samverkar för att forma en organisatorisk kultur med normer. På så vis blir resultaten överförbara till andra typer av policy-eller förändringsarbete inom organisationer.

Hållbarheten i studien ligger i dess teoretiska förankring och metodiska logik. Genom att utgå från Weicks teori om meningsskapande som analytiskt ramverk har vi kunnat fånga djupare processer bortom ytliga beskrivningar, vilket gett oss en större förståelse för HR:s dynamiska roll i policyprocesser, vilket syns i analysen. Dock är studiens urval begränsat till sju deltagare, samtliga kvinnor, vilket innebär att resultaten är analytiskt generaliserbara men inte villkorligen representativa för alla HR-ansvariga. Det är möjligt att andra erfarenheter och perspektiv hade framkommit om även män hade inkluderats i studien, vilket skapar en slags begränsning som måste finnas i åtanke i tolkning av resultaten. Om vi hade gjort studien igen hade vi sett till att det var lika många kvinnor som män för att få ett bredare och mer generaliserbart resultat. Det skulle även ha varit möjligt att använda andra metoder såsom policyanalys för ytterligare perspektiv, men vi ansåg att intervjuer var den mest lämpade metoden i enighet med studiens syfte. Vi hade även kunnat gå in djupare på skillnader i organisationsstorlek och hur det kan ha påverkat resultaten, men i denna studie blev organisationsstorleken endast en metod för avgränsning.

I och med att vi valde att genomföra en semistrukturerad intervju fick vi möjligheten att förtydliga frågor och utveckla följdfrågor för att få klarare perspektiv och förståelse från deltagarna. Detta ansågs mycket användbart då vissa deltagare hade svårt för att svara på intervjufrågorna i enighet med vad Weicks teori menar med meningsskapande. Å andra sidan så är Weicks teori applicerad på subjektiva grunder - vilket innebär att individen svarar utifrån sitt eget perspektiv – detta förespråkar att oavsett tolkning från intervjudeltagarna så blir deras svar användbara för vår analys.

I relevans till tidigare forskning ger studiens inriktning mot meningsskapande en subjektiv addition till det formella arbetet med jämlikhet, inkludering och mångfald som presenteras. Det uppkom inte så mycket om arbetets emotionella påfrestning som vi trodde, dock anser vi att det kan vara intressant att titta på i framtida forskning i relation till JIM och HR-rollens komplexitet.

6.2 Slutsats: Vilka upplevda utmaningar möter HR-ansvariga i att förankra jämlikhet-, inkludering- mångfaldspolicyer i organisationens dagliga verksamhet?

I enighet med studiens andra frågeställning som presenteras ovan – i rubriken – kom vi fram till att det framträder flertalet utmaningar som HR-ansvariga upplever i arbetet med att förankra policyer för jämlikhet, inkludering och mångfald (JIM) i organisationens praktik. En central utmaning handlar om tolkningsutrymmet kring JIM-begreppens innebörd. Trots policyer finns tillgängliga, krävs det att HR-ansvariga kontinuerligt arbetar med att översätta innehållet till verkliga handlingar, exempel och dialog - något som förutsätter tid, pedagogisk förmåga och organisatoriskt stöd.

Ytterligare en utmaning är motstånd eller bristande engagemang, särskilt bland chefer eller medarbetare som inte ser JIM som en del av sitt uppdrag. Motståndet tar sig uttryck genom subtil ovilja, passivitet eller preferenser som riskerar att reproducera exkluderande normer, exempelvis i rekryteringssituationer. HR-ansvariga beskriver även att organisatoriska normer och traditioner kan utgöra hinder, eftersom de påverkar vad som upplevs relevant och möjligt att förändra.

Vidare visar studien att policyförankringen försvåras av att HR-ansvariga ofta förväntas balansera mellan operativ närvaro och strategiska initiativ, vilket skapar spänningar i hur JIM-arbetet genomförs. Samtidigt visar det sig att det saknas tillräcklig struktur eller styrning uppifrån, vilket leder till att arbetet blir beroende av individuellt engagemang och personliga värderingar. Detta kan skapa ojämlikheter i hur väl frågor om JIM faktiskt integreras i olika delar av verksamheten.

Slutligen är det ständigt pågående meningsskapandet en utmaning, där HR-ansvariga kontinuerligt behöver omförhandla, förtydliga och konkretisera JIM-policyernas syfte i relation till vardagliga situationer. Detta sker ofta genom handlingar, reflektion och känslighet för organisatoriska signaler, snarare än genom enhetliga tolkningar.

Sammanfattningsvis visar vår analys att förankringen av JIM-policyer är en dynamisk och relationell process, präglad av tolkning, anpassning i en komplex organisatorisk kontext.

Slutligen ligger utmaningarna främst i att göra JIM-policyerna begripliga, meningsfulla och levande i organisationens dagliga verksamhet.

6.2.1 Reflektion

Att genomföra denna studie har tydliggjort för oss hur komplext, kontextberoende och meningsfullt HR-arbetet är med JIM-frågor. Genom att ta del av HR-ansvarigas erfarenheter har vi fått insikt i den balansgång de behöver hantera dagligen, att balansera en strategisk och operativ – roll samtidigt som de har ett individuellt brinnande engagemang för JIM. Det har blivit tydligt hur arbetet med JIM inte enbart är en fråga om policyer i sig, utan hur meningsskapandet kräver att få fäste i organisationens praktiker för att genomföras på riktigt.

Som ovan nämnt är JIM-frågorna beroende av individuellt engagemang, däremot väcker det dilemman att policyer i sig inte är lösningen. Det är hur våra HR-ansvariga väcker JIM-frågorna vid liv i organisationens vardagliga verksamhet. Det är via deras aktiva arbete med att skapa förståelse, bygga relationer och öppna upp en miljö för reflektion som JIM tar plats på riktigt. Studien har väckt tankar om hur organisatoriskt förändringsarbete ofta vilar på relationella och kommunikativa processer, snarare än på styrdokument. Denna insikt har fördjupat vår förståelse för HR-rollen som förändringsaktör och de utmaningar som kan uppstå i praktiken, vilket ytterligare belyser hur komplext det är att driva långsiktig förändring på organisatorisk nivå.

6.3 Studiens relevans för personalvetenskap

Vårt ämne är högst relevant inom personalvetenskapen, då det visar att HR-arbete med värdegrundsfrågor inte enbart handlar om policyimplementering, utan om att skapa mening i praktiken. HR-ansvariga framträder som aktiva medskapare av organisationskultur, snarare än enbart organisatörer för riktlinjer och policyer.

Studien synliggör den praktiska och emotionella komplexiteten som HR-proffessionella möter i förändringsarbete och betonar HR-rollens dubbla funktion som normbärare och förändringsaktör. Den bidrar till förståelsen för hur värdegrundsarbete formas i praktiken, snarare än genom färdiga modeller. Arbetet med JIM framstår som en kontinuerlig del av

organiseringen av arbetslivet, med koppling till arbetsmiljö, hållbarhet och demokratiska principer. Slutligen visar studien att HR-utbildningar skulle kunna integrera policyarbete för att förbereda studenter på att skapa mening och förebygga konflikter vid otydliga riktlinjer.

6.4 Framtida forskning

Det hade varit intressant att undersöka hur HR:s meningsskapande roll i JIM-arbetet påverkas av branschspecifika kontexter och ett genus-fokuserat perspektiv. Eftersom vår studie enbart inkluderar kvinnliga deltagare saknas ett manligt perspektiv. Framtida forskning bör därför även omfatta män i liknande roller för att belysa hur genus kan påverka upplevelser av mandat, legitimitet och handlingsutrymme. Detta skulle ge en mer dynamisk bild av hur normer om genus inom HR påverkar förändringsarbete, särskilt i ljuset av HR:s kvinnodominans och mansdominerade ledningsstrukturer.

Referenslista

Ahrne, G., och Svensson, P. (Red.). (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber.

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class and race in organizations. *Gender och Society*, 20(4), 441–464.

Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Durham [N.C.]: Duke University Press.

Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2023:1). Arbetsmiljöverket. https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/vagledning/vagledning-sam-sa-forbattras-verksamhetens-arbetsmiljo-2024-10-11.pdf

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl). Liber.

Brown, A. D., Colville, I., och Pye, A. (2014). Making sense of sensemaking in *organization studies*. *Organization Studies*, *36*(2). 1-17. https://doi.org/10.1177/0170840614559259

Berglund, J. (2002) *De otillräckliga*. [Doktorsavhandling, Stockholms handelhögskola]. Researchgate. (PDF) Berglund, J. (2002) De otillräckliga – En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status. EFI: Stockholm. (Dissertation)

Boglind, A., Hällsten, F., Thilander, P. (2021). *HR-transformation på svenska: Om organisering av HR-arbete* (2 uppl.). Studentlitteratur.

Coron. C. (2021). *Measuring the gender pay gap: the complexity of HR metrics. Employee Relations: The International Journal.* 43(5), 1194-1213. DOI 10.1108/ER-07-2020-0316

Cox, T. H., och Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.

Catley B, Blackwood K, Forsyth D, Tappin D, Bentley T. Workplace bullying complaints: lessons for "good HR practice." Pers Rev. 2017;46(1):100–14

Cowan RL, Fox S. Being pushed and pulled: A model of US HR professionals' roles in bullying situations. Pers Rev. 2015;44(1):119–39.

Dass, P. och Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 68–80.

Dalsvall, M., Lindström, K. (2012) *Bortom tankefällan - Om organisatoriska landskap, ledarskap och personalarbete i framtiden*. (2 uppl). Vulkan.

Ekström, M. och Larsson, L. (red.) (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Fox S, Cowan RL. Revision of the workplace bullying checklist: The importance of human resource management's role in defining and addressing workplace bullying. Hum35 Resour Manag J. 2015;25(1):116–30

Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8 uppl). Stockholm: Natur och kultur.

Guest, D. E., Bos-Nehles, A. C. (2013). *HRM and performance: The role of effective implementation*. I D. E. Guest, J. Paauwe, och P. Wright (Red.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (79–96). Wiley-Blackwell.

Gilbert, J.A., Stead, B.A. and Ivancevich, J.M. (1999). "Diversity management: a new organizational paradigm". *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.

Ghorashi, H., och Sabelis, I. H. J. (2013). Juggling difference and sameness: Rethinking strategies for diversity in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 78-86.

Kirton, G. och Greene, A-M. (2016). *The dynamics of managing diversity: A critical approach*. 4:e upplaga. New York: Routledge.

Lincoln, Y. S., och Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Mor Barak M.E. (2005). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*.

Thousand Oaks, CA: Sage.

Odgers-Jewell, K., Isenring EA., Thomas R, och Reidlinger, DP. (2017). Group participants' experiences of a patient-directed group-based education program for the management of type 2 diabetes mellitus. PLOS ONE 12(5): e0177688. doi.org/10.1371/journal.pone.0177688

Oswick, C. and Noon, M. (2014). "Discourses of diversity, equality and inclusion: trenchant formulations or transient fashions?", British Journal of Management, 25 (1), 23-39.

Prasad, P. och Mills, A.J. (1997). From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity, Prasad, P., Mills, A.J., Elms, M. och Prasad, A. (Red.) *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*, 3-27. Thousand Oaks: Sage

Roberson, Q. M. (2006). 'Disentangling the meanings of diversiity and inclusion in organizations', *Group and Organization Management*, 31, 213–236.
Rivers, E. (2019). Navigating emotion in HR work: caring for ourselves?, *Personnel review,* 48 (6), 1565-1579. DOI 10.1108/PR-07-2018-0244

Syed, J. och Özbiglin, M. (2015). Introduction: Theorising and managing and diversity and inclusion in the global workplace. I Syed, J. och Özbilgin, M. (red.), *Managing diversity and inclusion: An international perspective*. 1-10. London: Palgrave Macmillan.

Salin D, Cowan RL, Adewumi O, Apospori E, Bochantin J, D'Cruz P, et al. Prevention of and interventions in workplace bullying: a global study of human resource professionals' reflections on preferred action. Int J Hum Resour Manag [Internet]. 2020;31(20):2622–44. Available from: https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1460857

Schmidt, L., Sjöström, J., Strehlenert, H. (2019). *HR och SAM: Human Resource-funktionens betydelse för det systematiska arbetsmiljöarbetet i kommuner och landsting/regioner* (Rapport B 2336). IVL Svenska Miljöinstitutet. https://www.ivl.se/download/18.343dc99d16fa7500f6758478/1574927504161/B2336.pdf

Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013) Personalvetenskap – som förhållningssätt. (1 uppl). Liber.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions:* The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.

Woodrow C, Guest DE. When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. Hum Resour Manag J. 2014;24(1):38–56.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.

Zanoni, P. och Janssens, M. (2004). "Deconstructing difference: the rhetoric of human resource managers? Diversity discourses", *Organization Studies*, 25 (1), 55-74.

Bilaga 1

Intervjuguide

Roll och identitet (identitet)

- Kan du beskriva din roll som HR ansvarig, vilka dina huvudsakliga ansvarsområden är?
- *Eventuell följdfråga:* Hur du ser på din egen utveckling i organisationen över tid?

Värderingar och självbild i relation till policyarbete (identitet + rimlighet)

- Hur uppfattar du dig själv i din roll i relation till organisationens arbete med jämlikhet, inkludering och mångfald?
- *Eventuell följdfråga:* Hur påverkar din självbild och dina värderingar hur du närmar dig policyarbetet inom JIM?

Förståelse och prioriteringar inom JIM (rimlighet + socialt)

- Hur förstår du begreppen jämlikhet, inkludering och mångfald, och vilka insatser anser du bör prioriteras i ert policyarbete?

Social påverkan och normer (socialt)

- Hur har samarbetet och samtalen med chefer och medarbetare påverkat din förståelse för JIM-arbetet?
- *Eventuell följdfråga:* hur upplever du att normer och gemensamma uppfattningar i organisationen påverkar vilka åtgärder som blir möjliga att genomföra?

Händelser som förändrat tolkningar (retroperspektiv + pågående)

- Kan du beskriva en situation där du i efterhand har förstått eller tolkat ditt agerande i HR-arbetet på ett nytt sätt?
- *Eventuell följdfråga:* Vad tror du påverkade hur du såg på situationen då jämfört med nu?

Motstånd och avbrott i policyprocesser (pågående + handling)

- Har du varit med om att du stött på motstånd eller något oväntat under implementeringen av en JIM-policy?
- *Eventuell följdfråga:* Hur hanterade du situationen, och hur påverkade den din fortsatta tolkning och riktning i arbetet?

Signaler och tolkningar i praktiken (signaler)

- Vilka signaler från organisationen – exempelvis farhågor eller förväntningar - brukar du vara uppmärksam på i policyarbetet, och hur påverkar de hur du tolkar och prioriterar olika åtgärder?

Otydlighet och "tillräcklig" förståelse (rimlighet)

- Hur gör du när det råder otydlighet eller osäkerhet i arbetet med JIM-policyer?
- *Eventuell följdfråga:* Vad gör att du ändå känner att det finns en tillräcklig förståelse för att kunna gå vidare?

Handlingens betydelse för förståelse (handling)

- Kan du ge ett exempel på när du varit med och infört en JIM-policy eller insats?
- *Eventuell följdfråga:* Hur upplevde du att själva handlingen - alltså att det som faktiskt gjordes – påverkade hur andra förstod eller tog emot det?

Avslutande fråga

- Är det något mer eller annat du kanske vill ta upp som är viktigt för oss att förstå?

Bilaga 2

Informationsbrev

Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap
Göteborgs Universitet

HR mellan policy och praktik
Meningsskapande i arbetet med jämlikhet, inkludering och mångfald

Examensarbete i personalvetenskap

Hej! Du är inbjuden till att delta i en forskningsstudie som är del av ett examensarbete i personalvetenskap på Göteborgs Universitet. Innan du bestämmer dig för om du vill delta är det viktigt att du vet varför studien görs och vad deltagandet innebär.

Vad handlar studien om, och vad innebär det att delta?
Syftet med denna intervjustudie är att förstå hur HR-ansvariga inom svenska medelstora- och stora organisationer skapar mening kring sitt arbete med att utforma och implementera policyer för jämlikhet, inkludering och mångfald (JIM). Studien undersöker hur HR-ansvariga tolkar sin roll, hanterar utmaningar och navigerar i osäkra situationer, samt vilka tolkningsutmaningar som uppstår i den organisatoriska praktiken. Vidare kommer HR:s dynamiska roll belysas i denna kontext.

Metoden som används för studien är semi-strukturerade intervjuer, och de förväntas ta mellan 45 till 60 minuter. Med ditt samtycke kommer intervjun att spelas in.

I intervjun kommer följande områden att beröras: **jämlikhet, mångfald, inkludering policy och HR:s roll.**

Varför har jag blivit tillfrågad att delta i studien?
Du har blivit tillfrågad eftersom du arbetar med eller har insyn i HR-arbete som rör utformning och implementering av policyer för jämlikhet, mångfald och inkludering. Din erfarenhet och kunskap är därför värdefullt för att skapa en förståelse hur policyprocesser formas och tolkas i praktiken.

Måste jag delta i studien?
Deltagandet i intervjun är frivilligt, och du kan när som helst avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl. Du behöver endast besvara frågor du vill besvara i intervjun, och du behöver inte ange skäl där du inte vill prata om en viss sak/fråga. Om du vill bli intervjuad ger du ditt samtycke genom att skriva på ett samtyckesformulär. All information från intervjun kommer att pseudonymiseras och hanteras konfidentiellt, och när uppsatsen är godkänd kommer all data att raderas.

Göteborgs universitet är personuppgiftsansvarig för den behandling studenter utför inom ramen för sina studier. Vid frågor kan du skicka ett email till dataskyddsombud@gu.se.

Anmälan för intresse gör du genom att maila oss, Maria och Ebba (går även att skicka mail till endast en av oss). Dessa mailaddresser gäller även om du har några frågor, där du gärna kan kontakta oss:
Maria Moghrabi: gusmoghrma@student.gu.se
Ebba Sjöblom: gussjobleb@student.gu.se
Om du har frågor till kursansvarig lärare är du välkommen att kontakta henne via mail på maja.cederberg@gu.se.

Tack på förhand!
Ebba Sjöblom, gussjobleb@student.gu.se
Maria Moghrabi, gusmoghrma@student.gu.se
Handledare: Sirkka-Liisa Marjatta Uusimäki, liisa.uusimaki@gu.se

Bilaga 3

Samtyckesformulär

Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap
Göteborgs Universitet

Examensarbete i personalvetenskap

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för projektet, *HR mellan policy och praktik: Meningsskapande i arbetet med jämlikhet, inkludering och mångfald.* Jag bekräftar att jag har fått information om studiens syfte, att deltagande är frivilligt och att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl, samt att intervjumaterialet kommer att pseudonymiseras och hanteras konfidentiellt. Jag bekräftar också att jag har haft möjlighet att ställa frågor och fått dom besvarade.

Jag samtycker till att intervjun blir inspelad. ☐

Deltagarens namn	Signatur	Datum

Studentens namn	Signatur	Datum