
Handelshögskolan i Stockholm - VT 2010
1210 Uppsats inom Företagande och Ledning
Examensuppsats 20 poäng



Författare:

Linn Gothall
Izabelle Posadas

Handledare:

Mats Tyrstrup

Sammanfattning

Uppsats VT 2010 Företagande, organisation och ledning 20p (30 ECTS)

Författare: Linn Gothall och Izabelle Posadas

Titel: British Airways - En mångfaldssaga?

Handledare: Mats Tyrstrup

Bakgrund/Problem

British Airways (BA) kritiserades i slutet på 1990-talet för att vara en diskriminerande och fördomsfull organisation, som exempelvis uteslöt kvinnor och färgade från pilotstyrkan. Idag hyllas bolaget som en föregångare inom mångfaldsarbete och mångkulturalitet. I uppsatsen studerar vi hur långt BA har kommit i sitt mångfaldsarbete både på systemnivå och på operativ nivå. Vi ser på mångfaldsarbete som en förändringsprocess och denna uppsats ämnar öka förståelsen för praktiskt mångfaldsarbete i arbetsvardagen.

Forskningsfrågor

Hur långt har BA kommit i sitt mångfaldsarbete på systemnivå och i arbetsvardagen?

Vilka inre och yttre faktorer förklarar hur långt BA kommit?

Syfte

Vårt syfte är att kartlägga om, och sådana fall hur, BA under bara en tioårsperiod har gått från att vara en exkluderande och diskriminerande organisation till att bli en mångkulturell och inkluderande organisation. Vi vill även identifiera faktorer som kan driva på eller hindra en mångfaldsprocess.

Metod

Utifrån uppsatsens problemställning är vårt mål att analysera och förstå både teoretiska och empiriska aspekter av begreppen mångfald och förändringsarbete. Vi valde därför att arbeta med en kvalitativ forskningsmetodik, semistrukturerade intervjuer och direktobservationer. Metoden har gett oss möjlighet att analysera både teorin och respondenternas perspektiv på mångfald.

Slutsatser/Resultat

BA har kommit långt i sitt mångfaldsarbete både på systemnivå och på operativ nivå. Faktorer som underlättat mångfaldsprocessen på pilotnivå är bland annat den internationella arbetsmiljön, ledarskapet som backar upp mångfaldsarbetet, en organisationskultur som präglas av respekt och tolerans, rotations- och beföringssystemet som hindrar grupperingar och diskriminering, samt att man i den heterogena arbetsstyrkan koncentrerar sig på likheter istället för på olikheter. Att BA:s mångfaldsprocess har gått snabbt beror även på att hindren för mångfald främst låg på systemnivå. När rekryteringssystemet ändrades och företaget började rekrytera mångfald accepterades denna emellertid lätt i arbetsvardagen.

Nyckelord

Mångfaldsarbete, diversity management, change management, förändringsprocesser, heterogena grupper, inkludering, exkludering, monokultur, multikultur.

“Diversity and inclusion remains a way of life at British Airways and is integrated into everything that we do. Dignity and respect is at the core of British Airways diversity initiatives, focusing on the relationships between colleagues and customers, irrespective of their background, religion or culture.”

(British Airways Corporate Responsibility Report 2008/09)

Innehållsförteckning

Förord.....	9
1. Inledning.....	10
1.1 Introduktion	10
1.2 Problembakgrund.....	12
1.3 Problemformulering.....	13
1.4 Syfte.....	14
1.5 Avgränsning.....	15
1.6 Val av perspektiv	15
1.7 Uppsatsens disposition	16
2 Teoretisk referensram.....	17
2.1 Val av perspektiv och teorier	17
2.2 Mångfaldsarbetets ursprung och utgångspunkter	18
2.2.1 Olika definitioner.....	19
2.2.2 Olika utgångspunkter	19
2.2.3 Olika dimensioner	20
2.3 Varför arbeta med mångfald.....	20
2.3.1. Argument för mångfaldsarbete	20
2.3.2 Argument mot mångfaldsarbete.....	22
2.4 Aspekter som påverkar mångfaldsarbete	23
2.4.1 Omvärldens påverkan	24
2.4.2 Organisationskulturen.....	26
2.4.3 Ledarskapet	26
2.5 Mångfaldsarbete som process	27
2.5.1 Perspektiv på mångfald	27
2.5.2 Mångfaldsstrategier	28

2.5.3 Socialiseringsprocesser vid mångfaldsarbete	30
2.5.4 Från monokultur till multikultur	31
2.5.5 Processen från exkludering till inkludering	32
2.6 Att leda mångfald	35
2.6.1 Managing Diversity	35
2.6.2 Den ideala mångfaldsledaren	36
2.6.3 Utmaningar i ledningsarbetet	38
2. 7 Implementering av mångfald	40
3. Metodansats	43
3.1 Ämnesval	43
3.2 Människosyn	44
3.3 Kunskapssyn	45
3.4 Angreppssätt	46
3.5 Litteraturöversikt	46
3.6 Kvalitativ respektive kvantitativ ansats	48
3.7 Urval	49
3.7.1 Respondenter och bortfall	49
3.7.2 Access	50
3.8 Primär- och sekundärkällor	50
3.9 Intervju	51
3.9.1 Struktur	51
3.9.2 Förberedelse	51
3.9.3 Genomförande och sammanställning	52
3.9.4 Etiska riktlinjer	53
3.10 Direkt observation	54
3.11 Författarnas förhållningssätt	55

3.12 Källkritik och felkällor	56
3.13 Studiens kvalitet	57
4 Empirigenomgång och analys	59
4.1 Genomförande och analysmetod	59
4.1.1 Begreppsförklaringar	60
4.2 Företagspresentation	60
4.3 Varför arbetar BA med mångfald?	60
4.3.1 Möjligheter	61
4.3.2 Legitimitet	62
4.3.3 Kundanpassning	62
4.3.4 Sammanfattning	63
4.4 BA:s mångfaldsarbete på systemnivå	64
4.4.1 Mångfaldspolicyn	64
4.4.2. Medveten rekrytering	66
4.4.3 Sammanfattning	67
4.5 Hur jobbar BA med mångfald i arbetsvardagen	68
4.5.1 Sammanfattning	69
4.6 Interaktionen mellan piloterna	70
4.6.1 Socialisering i organisationskulturen	70
4.6.2 Social interaktion på olika arenor	70
4.6.3 Att tillhöra minoriteten	74
4.6.4 Socialiseringsprocessernas karaktär	78
4.6.5 Sammanfattning	79
4.7 Att leda mångfald	80
4.7.1 Leda förändringsprocessen	80
4.7.2 Piloten som mångfaldsledare	80

4.7.3 De underordnades inställning	81
4.7.4 Utmaningar i ledningsarbetet	82
4.7.5 Sammanfattning	83
4.8 Eventuella risker med mångfaldsarbete	84
4.8.1 Sammanfattning	87
5. Diskussion och slutsatser	88
5.1 Aspekter som påverkar mångfaldsarbete	88
5.1.1 Tre grundläggande faktorer	88
5.1.2 Slutsatser	90
5.2 Mångfaldsarbete som process	91
5.2.1 Från monokultur till multikultur	91
5.2.2 Från exkludering till inkludering	92
5.2.3 Slutsatser	92
5.3 Perspektiv på mångfald	93
5.3.1 BA:s perspektiv utifrån olika teorier	93
5.3.2 Slutsatser	96
5.4 Lyckad mångfaldsimplicering	97
5.4.1 Mångfaldsimplicering på BA	97
5.4.2 Slutsatser	98
5.5 Avgörande faktorer	100
5.5.1 Faktorer som drivit på mångfaldsprocessen	100
5.6 Förbättringsmöjligheter i fortsatt mångfaldsarbete	103
5.6.1 Bakom skyltfönstret	103
5.6.2 Oanvända resurser	104
5.6.3 Mångfaldsledarskapet	104
5.6.4 Heterogenitet som mångfaldsideal	105

5.7 Slutreflektion	107
5.7.1 Var låg problemet?	107
5.7.2 Förändringsarbete i ett vidare perspektiv	109
5.7.3 Sammanfattande ord	110
Källförteckning	111
Tryckta källor	111
Internetkällor	115
Bilagor	116
Bilaga I – Intervjumallar	116
Bilaga II - BA:s mångfaldsstatistik 2008	121

Figuröversikt

- Figur 2.1 Det amerikanska mångfaldsarbetets ursprung.
- Figur 2.2 Aspekter som påverkar mångfaldsarbetets utformning.
- Figur 2.3 Modell över aspekter som påverkar mångfaldsstrategin och dess implementering.
- Figur 2.4 Sammanfattning av mångfaldsperspektiv och strategisk respons.
- Figur 2.5 Processen från exkludering till inkludering i förhållande till de olika organisationsmodellerna utifrån Mlekovs & Widells teori (2003).
- Figur 4.1 Mångfaldsarbetets placering i *Corporate Responsibility* strategin.
- Figur 4.2 Mångfaldsarbetets åtta områden.
- Figur 5.1 BA:s placering i processen från exkludering till inkludering.
- Figur 5.2 Schematisk bild av BA:s mångfaldsperspektiv och strategiska respons utifrån Dass & Parker (1999).
- Figur 5.3 BA:s mångfaldsarbete utifrån Dass & Parker (1999).

FÖRORD

De första idéerna till uppsatsen föddes under försommaren 2009. Sedan dess har vi lärt oss mycket om mångfaldsimplementering och *diversity management*. Uppsatsarbetet har gett oss nya infallsvinklar på mångfaldsarbete och avslöjat intressanta aspekter som vi inte hade kunnat gissa oss till innan vi gjorde studien.

Vi är mycket tacksamma för den hjälp vi fått under uppsatsens gång. British Airways gav oss access till nyckelpersoner på företaget och till företagsinterna forum där vi kunde läsa mer om mångfaldsstrategin och det aktuella mångfaldsarbetet. Våra respondenter var engagerade och öppna under intervjuerna. Vår handledare har under arbetets gång väglett oss, hjälpt oss att hitta nya synvinklar och varit en rik källa till inspiration. Vi är mycket tacksamma för hans tillgänglighet, stöd och feedback. Ett stort tack!

1. INLEDNING

1.1 Introduktion

I detta inledande avsnitt är syftet att ge en introduktion till uppsatsen. Vi inleder med att beskriva grunden till vårt uppsatsämne. I problembakgrunden klargör vi varför vårt ämne är relevant och aktuellt. Vi presenterar därefter problemformulering, syfte och avgränsningar. Sist i kapitlet redovisas dispositionen för resten av uppsatsen.

Vi författare hade under våra studier i organisationsteori och ledarskap kommit i kontakt med genusfrågor. Vår relativt långa arbetslivserfarenhet, en av oss som mellanchefer i en stor mansdominerad organisation och en som entreprenör i en mansdominerad bransch, hade ytterligare ökat vårt intresse för könsroller och jämställdhet, vilket gjorde att det föll sig naturligt att skriva vår magisteruppsats med anknytning till dessa ständigt aktuella frågor.

Under våren 2009 kom vi över en vetenskaplig artikel, skriven av Albert J. Mills, professor i management och direktör för PhD utbildningen på Saint Mary's University i Kanada, utifrån en studie på British Airways (härefter omnämnt BA) som undersökte maskulinitetens roll i utvecklingen av en könsbestämd organisationskultur över tiden. I artikeln, från 1998, beskrev Mills hur stereotypa föreställningar av olika typer av maskulinitet på BA hade skapat kulturella regler om ideala och typiska karaktäristika för olika yrkesgrupper, vilket lett till exkluderingen av kvinnor och färgade personer på exempelvis pilotnivå. I Storbritannien rekryterades exempelvis de första kvinnliga piloterna till Dan Air 1965, men det skulle dröja till 1989 innan BA:s flygplan flögs av kvinnliga piloter. I artikeln identifierades faktorer bakom denna systematiska exkludering av kvinnor och färgade. Denna artikel ledde oss fram till en annan studie från 1995, som inte bara bekräftade de stereotypa bilderna av manligt/kvinnligt, vit/icke-vit och exkluderingen av det som inte följde normen, utan som även påstod att dessa värderingar, som var del av organisationskulturen, ständigt återskapades i arbetsvardagen och således var närmast omöjliga att bryta.

Under försommaren 2009, uppmärksammade vi att BA hade tilldelats utmärkelsen *Opportunity Now Female FTSE 100 Award* för att, av de hundra högst kapitaliserade brittiska bolagen listade på Londonbörsen, vara det som hade flest kvinnor i styrelsen (www.opportunitynow.org, 2009). En så kallad *Diversity Manager* från BA, som uttalade sig om utmärkelsen, sa de var stolta över att vara det flygbolag i världen med störst andel kvinnliga piloter och medarbetare från etniska minoriteter. Nästa gång vi hörde talas om BA i medierna var när företaget sponsrade *Gay Pride* i London och uppmuntrade sina anställda att gå paraden i sina arbetsuniformer (British Airways Corporate Responsibility Report, 2008/09).

Diskrepansen mellan artiklarna från 1995 respektive 1998 och våra uppgifter från 2009 var enorm. Detta väckte vårt intresse. Var det möjligt att grundvärderingar och företagskultur hade förändrats totalt på bara något årtionde? Detta skulle gå emot allt som någonsin skrivits inom *change management*. Våra organisations- och managementstudier sa oss att kulturförändringar tar tid och att nya strategier och arbetssätt vanligen väcker motstånd i organisationen, vilket gör dem till de största ledarutmaningarna. Å andra sidan var det ju inte säkert att förändringen varit ett initiativ från ledningen, men hur hade den då kunnat ske under denna relativt korta period? Var det något vi missade, kanske gav lösryckta fakta från 2009 skenet av något som det i själva verket inte var?

Utan tvekan hade något hänt med organisationen och det som BA kommunicerade utåt associerade vi automatiskt med öppenhet och inkludering av olikheter. Samtidigt kunde vi inte låta bli att fråga oss om denna bild verkligen speglade värderingarna inne i organisationen. Nu hade vår nyfikenhet väckts på allvar och det blev omöjligt att släppa fallet. Vi hade därmed ett uppslag till vår magisteruppsats, som vi tillsammans med vår handledare breddade från ett genus- till ett minst lika aktuellt mångfaldsperspektiv.

1.2 Problembakgrund

Till följd av en allt snabbare och tydligare globalisering och internationalisering lever vi idag i en ständig förändringsprocess där politiska, sociala och kulturella gränser till viss del har suddats ut och där samhället har blivit allt mer diversifierat. Denna nya realitet har gett upphov till begrepp som organisatoriskt mångfaldsarbete och *diversity management*, företagsstrategier som anses kunna leda till bestående konkurrensfördelar i dagens allt hårdare affärsklimat (Broomé, Carlsson & Ohlsson, 2001). Under dessa omständigheter finns det uppenbart ett behov från organisationers sida att arbeta med mångfald så att det blir en varaktig och värdeskapande del i företagsstrategin (Mlekov & Widell, 2003).

När vi i början av uppsatsarbetet gick igenom tidigare forskning och tittade närmare på organisationer som hade mångfaldsstrategier, kom vi fram till att mångfaldsarbetet ofta utformas som en sidoaktivitet och framförallt kommuniceras externt, utan att organisationsmedlemmarna märker någon större skillnad i arbetsvardagen. Mycket indikerar därmed att dagens mångfaldsstrategier stämmer överens med det som Furusten (2007) kallar tidsenlig trend i organisationernas omvärld. Mångfald är ett av 2010-talets modeord och har blivit en *got-to-have* för de flesta företag. Mångfaldsstrategierna fungerar som en stämpel som talar om att det handlar om en seriös, ansvarstagande och modern organisation. Att följa trenderna i omvärlden är grundläggande för att framstå som ett legitimt företag (Furusten, 2007). En organisation som inte vinner samhällets legitimitet överlever inte (Jacobsen och Thorsvik, 1997). Detta tillvägagångssätt kommer att ge organisationen en image eller en fasad som speglar omvärldens förväntningar, även om arbetssättet bakom fasaden kanske inte har förändrats speciellt. Detta innebär en särkoppling mellan vad som kommuniceras utåt och vad som görs i organisationen (Brunsson, 1989).

Vi tror att det är möjligt att företag på detta sätt plockar legitimitetspoäng. Däremot vill vi understryka att det inte har någonting att göra med mångfaldsarbete, som det beskrivs i mångfaldslitteraturen och som det har implementerats i de organisationer som skapat bestående värde tack vare mångfaldsarbetet. Vår standpunkt är att

mångfald bör ses som mer än en flyktig trend och att organisationer som bara använder mångfaldsstrategin som en skyltfönsterstrategi missar den verkliga poängen.

Att ta in mångfald på policynivå är relativt lätt, men förändrar som sagt inte nämnvärt hur man arbetar på operativ nivå. För en verklig förändring och för att mångfald ska bli en lönsam affär krävs att mångfaldsstrategin genomsyrar hela organisationen, inklusive den operativa nivån i arbetsvardagen (Fägerlind 2001). För att uppnå detta måste alla organisationsmedlemmar förstå och ta till sig de grundvärderingar som föregår mångfaldsarbetet, samt dess mål och konsekvenser. Vi talar således om en djupgående kulturförändring i organisationen.

Inom organisationsteorin är man överens om att förändring ofta väcker känslor och motstånd bland organisationsmedlemmarna, vilket gör att förändringsprocesser kan vara tröga och ta lång tid (Caluwé & Vermaak, 2003). Att förändra normer och organisationskultur är en utmaning, men det är nödvändigt för att gå från en monokulturell till en multikulturell och inkluderande organisation (Mlekov & Widell, 2003). Bara på detta sätt anser vi att mångfaldsarbete kan leda till långsiktiga och substantiella fördelar.

1.3 Problemformulering

Vi anser att förståelsen för begreppet organisatorisk mångfald, hur den kan nås och vilka möjligheter och risker den för med sig, idag är bristfällig. Det mest överhängande problemet, som vi ser, är att många organisationer saknar praktisk förståelse för hur de systematiskt kan arbeta med mångfald som en del av arbetsvardagen. Bara begränsad forskning har gjorts på detta område och det finns ett behov att studera mångfaldsstrategier utifrån ett perspektiv där de implementeras både på policynivå och på operativ nivå, som en integrerad del i verksamhetsstrategin och organisationskulturen, det vill säga som en förändringsprocess där hela organisationen engageras.

De fakta vi har om BA från 1998 respektive 2009 går totalt isär och vi undrar om det kan ha skett en totalförändring i organisationskultur och grundvärderingar på denna relativt korta tid. Vi vill studera BA:s mångfaldsarbete, dels för att komma fram till om

mångfaldsarbetet verkligen är integrerat i arbetsvardagen, dels för att identifiera vilka inre och yttre faktorer som påverkat mångfaldsimplementeringen. Detta har lett oss fram till följande forskningsfrågor:

1) *Hur långt har BA kommit i sitt mångfaldsarbete på*

a) systemnivå

b) i arbetsvardagen?

2) *Vilka inre och yttre faktorer förklarar hur långt BA kommit?*

1.4 Syfte

Vårt syfte är att kartlägga om, och i sådana fall hur, BA under bara en tioårsperiod har gått från att vara en exkluderande och diskriminerande organisation till att bli en mångkulturell och inkluderande organisation. Utifrån organisationsteorin verkar detta otroligt, eftersom förändringsprocesser tar tid och väcker motstånd, speciellt när det handlar om att förändra människors värderingar och när fördomar finns med i bilden.

Studien är speciellt intressant då vi kommer att försöka identifiera faktorer som påverkar hur organisationer kan arbeta med mångfald och vilka aspekter som spelar in för förändringsarbetet. Även om vårt resultat inte kommer att vara generaliserbart för alla organisationer kan det ge indikationer för hur företag genom praktiskt mångfaldsarbete kan skapa värde i form av exempelvis angenämare arbetsklimat, ökad lönsamhet och bättre konkurrenskraft.

1.5 Avgränsning

Vi kommer att studera mångfald ur ett perspektiv där implementeringen av mångfaldsstrategin i arbetsvardagen är minst lika viktig som mångfaldspolicyn på systemnivå. Vårt huvudfokus ligger därför på praktiskt och internt mångfaldsarbete.

Inom ramen för vad som är möjligt i en magisteruppsats har vi valt att studera den *flygande personalen* och utesluta markpersonalen i BA:s administration. Inom den flygande personalen kommer vi i intervjuerna att avgränsa oss till piloterna. Detta dels för att denna grupp kritiserades starkt i Mills (1998) artikel, dels för att piloterna har ledaransvar för kabinpersonalen och på så sätt ger oss möjlighet att studera vår frågeställning ur ett ledarskapsperspektiv. Att tala med piloterna kan även ge oss en inblick i hur mångfaldsarbetet fungerar hos kabinpersonalen. Förutom piloterna har vi avgränsat oss till att intervjua de mångfaldschefer som ansvarar för BA:s mångfaldsstrategi.

Vi kommer således att titta på mångfald ur ett mer generellt perspektiv som rör hela organisationen, men också djupdyka ner i piloternas arbetsvardag och identifiera mångfaldsbilden på den operativa nivån.

1.6 Val av perspektiv

Vår grundsyn är att mångfaldsarbete är en förändringsprocess som tar tid och bör initieras och drivas av organisationens ledning. Detta synsätt återfinns vi bland annat hos Mlekow & Widell (2003), Cox (1993) och Thomas (1996). Det innebär att vi har ett kombinerat *change management*- och ledarskapsperspektiv. Joplin & Daus (1997) menar i linje med detta att det ligger många utmaningar i att leda heterogena grupper mot nya arbetssätt och att det krävs en kompetent ledare för att, tillsammans med gruppen, tackla dessa. Vi är även övertygade om att ledarnas attityd till mångfald är avgörande för utfall och måluppfyllelse.

1.7 Uppsatsens disposition

Kapitel 2 Teoretisk referensram

Kapitel 3 Metodansats

Kapitel 4 Empirigenomgång och analys

Kapitel 5 Diskussion och slutsatser

2 TEORETISK REFERENS RAM

I det här kapitlet går vi igenom den teoretiska referensram som vi kommer att arbeta utifrån samt presenterar tidigare forskning som är relevant för vår uppsats. Vi kommer bland annat att ta upp vilka anledningar det finns att jobba med mångfald, vilka mekanismer som påverkar mångfaldsarbetet och vilka faktorer som underlättar implementeringen av mångfaldsstrategin i arbetsvardagen. Vi kommer även att presentera ett antal modeller över mångfaldsprocesser och beskriva olika perspektiv på mångfald.

2.1 Val av perspektiv och teorier

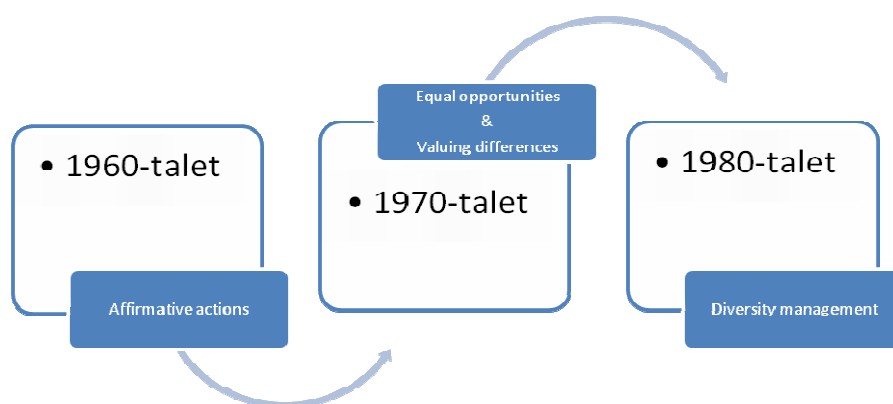
Mångfald kan ha olika betydelser i olika sammanhang och det kan ses utifrån många olika perspektiv. Ett perspektiv som blir aktuellt i den här uppsatsen är det samhällspolitiska, som visar hur politik, strukturer, lagar och institutionella förhållanden påverkar organisationer att arbeta med mångfald. Vi kommer i uppsatsen främst att beskriva mångfald utifrån organisationsnivå, där det framförallt handlar om att göra mångfald till en affärsstrategi och att kunna använda organisationsmedlemmarnas olikheter som en resurs. Därmed får vi även ett tydligt ledarskapsperspektiv. Det blir framförallt ledarens ansvar att ta tillvara på medarbetarnas bakgrund och kompetens för företagets bästa (Mlekov & Widell, 2003).

Enligt Mlekov & Widell (2003) är mångfald ett komplext fenomen som inte täcks av en enda teori. Vi kommer i vår teoretiska referensram att kombinera olika teorier kring mångfaldsämnet. Vi kommer även att använda teorier som rör ledarskapets betydelse för mångfaldsarbetet som exempelvis *change management*. Vi kommer även att beröra institutionell teori.

2.2 Mångfaldsarbetets ursprung och utgångspunkter

Enligt Svenska Akademiens Ordbok definieras mångfald som *stort och varierat utbud*. Mlekov & Widell (2003) anser att mångfald är ett situationsanpassat begrepp som kan definieras på olika sätt.

Mångfaldsbegreppet har sitt ursprung i det engelska ordet *diversity*. De första tankarna om att inkludera minoriteter i arbetslivet utvecklades i USA på 1960-talet med så kallade främjande handlingar, *affirmative actions*, som bland annat bestod av positiva särbehandlingsprogram med syftet att förbättra etniska minoriteters och kvinnors ställning i samhälls- och arbetslivet (Wise, 1995). Ur *affirmative actions* utvecklades begreppen *valuing differences* och *equal opportunities*, det vill säga att värdesätta olikheter och att ge alla en likvärdig chans till rekrytering och befordring (Wise, 1995). Det var först på 1980-talet som begreppet tog fart med Hudson institutets rapport *Workforce 2000*, som bland annat visade på radikala förändringar i den amerikanska demografin. Ledningsgrupper började anpassa sina organisationer till den nya realiteten och betonade vikten av multikulturalism i organisationen. Olika antidiskrimineringslagar hjälpte utvecklingen. Mlekov & Widell (2003) anser att utvecklingen gått från olika lagar mot diskriminering till ett ledningskoncept som innebär nya strategier och där diskrimineringsproblemet vänts till en affärsmässig fördel.



Figur 2.1 Det amerikanska mångfaldsarbetets ursprung.

2.2.1 Olika definitioner

Det finns, som redan nämnts, många olika definitioner av mångfald. Vi har valt att använda de definitioner som presenteras på www.mangfald.com, en hemsida som skapades 1999 på initiativ av dåvarande *Rådet för arbetslivsforskning*. Sedan 2001 drivs sidan av mångfaldskonsulten och forskaren Gabriella Fägerlind, vars böcker vi även refererar till i uppsatsen. Hemsidan innehåller rapporter, utredningar samt referenser till litteratur, websidor och information om pågående mångfaldsinitiativ.

Definitioner av mångfald:

"Med mångfald avses en blandning av olikheter som kön, ålder, utbildning, intressen, etniskt ursprung och värderingar. Mångfald innefattar alla egenskaper som inverkar på förmågan att samarbeta, kommunicera och lösa problem. Begreppet mångfald innebär att se, förstå, värdesätta och tillvarata individers olikheter både internt och externt."

"Mångfald utgörs av människor med olika egenskaper, förutsättningar och livserfarenheter. Målet är att leda, utveckla och tillvarata mångfalden. Det är inte olikheterna i sig utan samspelet mellan dem som gör mångfalden till en framgångsfaktor."

2.2.2 Olika utgångspunkter

Mlekov & Widell (2003) menar att man kan tala om mångfald från olika utgångspunkter och att målet med mångfaldsarbete varierar beroende på vilken utgångspunkt man har. En utgångspunkt är mänskliga rättigheter och alla människors lika värde. Målet blir då att motarbeta diskriminering på samhälls- och organisationsnivå, exempelvis genom lagstiftning. En annan utgångspunkt är jämställdhet mellan kvinnor och män. Det kan handla om en grundsyn på mänskligheten som *en* mänsklig ras med målet att skapa goda relationer mellan olika folk och grupper. Det kan även handla om moraliska aspekter och viljan att vara goda samhällsmedborgare samt att uppträda legitimt och korrekt. En annan utgångspunkt är socialt ansvar som organisationen tar på sig. Målet är då att skapa organisationer med socialt ansvarsfulla medarbetare och stark etik. Det kan även handla om ett ledarskapsideal med målet att efterfråga, förstärka och ta tillvara på medarbetares

olikheter och genom bredare perspektiv och kompetens bättre kunna nå organisationens mål (Mlekov & Widell, 2003).

2.2.3 Olika dimensioner

Mångfald delas in i en *primär* och en *sekundär dimension*. Den primära dimensionen avser egenskaper som är svåra eller omöjliga att förändra exempelvis ålder, kön, etnicitet, fysisk förmåga och sexuell läggning, det vill säga egenskaper som skapar vår grundläggande självbild liksom vår fundamentala världsbild (Broomé, Carlsson & Ohlsson, 2001). Det är den primära dimension som vi kommer att fokusera på i uppsatsen. Den sekundära mångfalddimensionen innefattar egenskaper som utbildning, civilstånd, religion, inkomst, geografisk hemvist och föräldrars status. Egenskaper i den sekundära dimensionen har mindre betydelse, eftersom de till skillnad från egenskaperna i den primära dimensionen är föränderliga (Broomé, Carlsson & Ohlsson, 2001).

2.3 Varför arbeta med mångfald

Arbetet med mångfald på organisationsnivå är enligt Mlekov & Widell (2003) viktigt på flera sätt. Anledningar att arbeta med mångfald kan vara den ökade globaliseringen, demografiska förändringar, arbetskraftsutveckling, marknadsanpassning, lönsamhetsaspekter, juridiska aspekter, aktiva åtgärder mot diskriminering, lagstiftning, moraliska aspekter och det så kallade kunskapsgapet som handlar om brist på kvalificerad arbetskraft. (Mlekov & Widell, 2003)

2.3.1. Argument för mångfaldsarbete

De argument för mångfald som finns omnämnda i mångfaldslitteraturen är främst av ekonomisk art (Fägerlind, 2001). Enligt Kandola & Fullerton (1998) är den främsta anledningen att arbeta med mångfald just att den medför ekonomiska fördelar. Utan lönsamhet överlever inget organisatoriskt koncept, oavsett hur goda avsikter som än ligger bakom. Konkurrenskraften på marknaden styr organisationers framgång och överlevnad och arbetet med mångfald kan öka strategiska konkurrensfördelar avsevärt (Kandola & Fullerton, 1998).

Enligt Cox (1993) bidrar mångfald till följande fem aspekter som i sin tur leder till ekonomiska fördelar och ökad lönsamhet:

Ökad kreativitet och prestationsförmåga

Ökande marknadsprestationer

Organisationsflexibilitet

Bättre problemlösningsförmåga

Organisationen attraherar och behåller den bästa talangen

Broomé, Carlsson & Ohlsson (2001) anser att nya kategorier av medarbetare *ökar kreativiteten* i organisationen. Om organisationen arbetar aktivt med mångfald för att exempelvis minska konflikter bland medarbetarna leder detta till att trivseln ökar, att de anställda känner större engagemang och att personalomsättningen minskar (Broomé, Carlsson & Ohlsson, 2001). På detta sätt kan organisationen *attrahera och behålla den bästa talangen*. Ökad kreativitet leder även till större innovationsförmåga, vilket leder till *bättre problemlösningsförmåga* (Cox, 1993).

En organisation som består av heterogena arbetsteam kan ofta bättre förstå olika kunders preferenser både på hemmamarknaden och internationellt. Detta innebär en konkurrensfördel och *ökade marknadsprestationer* i förhållande till företag som inte lyckas spegla sin marknad och tillgodose sina kunders önskemål och behov (Broomé, Carlsson & Ohlsson, 2001).

Organisationer som arbetar med mångfald och har en diversifierad personal skapar en *ökad organisationsflexibilitet*, vilket gör att de lättare kommer att kunna möta interna och externa förändringar (Mlekov & Widell, 2003).

Mångfald kan leda till ökad öppenhet för åsiktsutbyte och ökad kunskapsöverföring. Mångfaldsarbete kan även bidra till goodwill i samhället. (Broomé, Carlsson & Ohlsson, 2001)

Det kan även vara positivt att arbeta med mångfald eftersom mångfaldsstrategier och mångfaldsarbete är något av en trend som de flesta stora företag idag har anammat. Att följa samhällstrender och managementmoden får organisationen att framstå som seriös och ger därmed legitimitet (Furusten, 2007). Detta mer institutionella perspektiv på mångfald nämns sällan i mångfaldslitteraturen.

2.3.2 Argument mot mångfaldsarbete

Mångfaldsarbete kräver stora resurser i form av tid, pengar och ledningsinsatser, vilket gör mångfaldsarbete till en dyr investering (Kandola & Fullerton, 1998). Förutom detta poängterar Broomé, Carlsson & Ohlsson (2001) att *felaktig* hantering av mångfald kan få negativa konsekvenser, vilket innebär att mångfaldsarbete kan vara ett risktagande för organisationen. Följande risker nämner Broomé, Carlsson & Ohlsson (2001) :

Kommunikationsproblem

Etnocentrism och stereotypisering

Social-etnisk skiktning

Kulturkrockar

Invigningsriter och stress

Minskad trygghet och öppenhet

Uppdelning i organisationskuggar och marknadslänkar

Förlust av gamla kunder eller klienter

Badwill från samhället

2.4 Aspekter som påverkar mångfaldsarbete

Varje organisation har olika förutsättningar som avgör hur just den organisationen kommer att arbeta med mångfald. För det första ingår varje organisation i ett större sammanhang och påverkas av sin *omvärld*. För det andra har varje organisation en egen *företagskultur* som genomsyrar och påverkar det dagliga arbetet på alla nivåer i organisationen. För det tredje har organisationens *ledarskap* stor inverkan på hur mångfaldsarbetet utformas och integreras. (Dass & Parker, 1999)



Figur 2.2 Aspekter som påverkar mångfaldsarbetets utformning.

2.4.1 Omvärldens påverkan

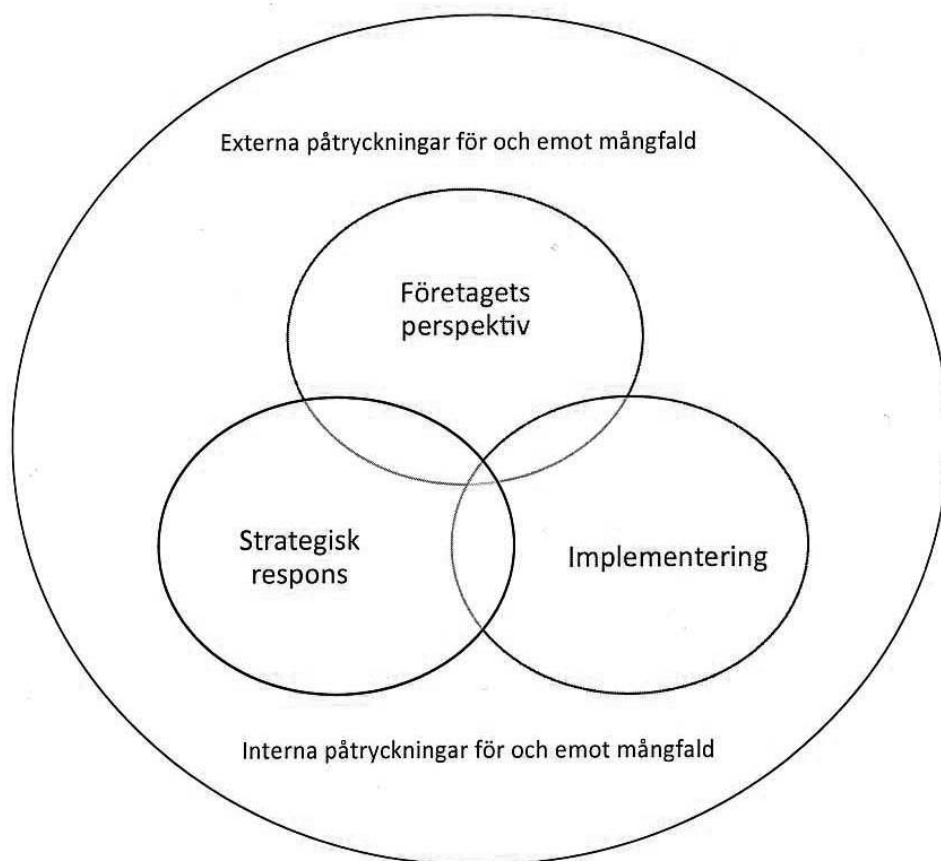
Dass & Parker (1999) anser att organisationers sätt att hantera mångfald till stor del beror på omgivningens påverkan. Det kan handla om lagar om kvotering, legitimitetsfrågor eller att marknaden ställer nya krav på organisationen. Externa påtryckningar kommer exempelvis från kunder, leverantörer och nya lagar. Beroende på nivån av påtryckningar kommer mångfaldsarbete att prioriteras olika i olika företag. Dass & Parker (1999) anser att påtryckningarna från marknaden, beroende på sin styrka, ger upphov till tre olika perspektiv på mångfald hos organisationer: *det sporadiska synsättet*, *det fristående synsättet* och *systemsynsättet*.

Det sporadiska synsättet återfinns oftast i organisationer utan större påtryckningar från omgivningen. Det innebär att mångfald inte kommer att prioriteras som något viktigt. Om organisationen har en mångfaldsplan kommer den inte att integreras med andra aktiviteter och processer. Med detta synsätt kommer inte några nämnvärda förändringar i organisationens arbetssätt att ske. Detta är den vanligaste synen på mångfald när tryck från omgivningen saknas och organisationers ledare ser mångfald som något marginellt.

Det fristående synsättet gör sig ofta gällande när en organisation upplever omvärldens påtryckningar som måttliga. En mångfaldsstrategi utformas och mångfaldsarbetet implementeras som en sidoaktivitet. Organisationen kommer att arbeta med mångfald för att det anses politiskt korrekt och inte för att det anses vara en organisatorisk prioritet.

Systemsynsättet anammas när trycket från omgivningen är stort och organisationen lätt kan se de strategiska fördelarna med mångfaldsarbete. Systemsynsättet innebär att mångfaldsarbetet integreras i övriga aktiviteter och genomsyrar hela organisationen. Resurser läggs på att aktivt leda och övervaka mångfaldsarbetet. Genom detta synsätt kan organisationen fullt ut utnyttja den flexibilitet som en väl implementerad mångfaldsstrategi medför. Det kan dock ta tid innan hela organisationen anammat detta synsätt.

Dass & Parker (1999) presenterar en modell av mångfaldsarbete bestående av tre grundläggande faktorer: *företagets perspektiv*, *strategisk respons* och *implementering*. Dessa påverkas i sin tur av både externa och interna påtryckningar för mångfaldsarbete. Interna påtryckningar för mångfald kan komma från ledningen, inhyrda konsulter och medarbetare. Påtryckningar emot mångfald kan vara motsättningar mellan medarbetarna och ovilja till förändring.



Figur 2.3 Modell över aspekter som påvekar mångfaldsstrategin och dess implementering.

Källa: Dass & Parker (1999) sid 69

2.4.2 Organisationskulturen

Varje organisation har en egen kultur som skapas och återskapas i interaktionen mellan organisationsmedlemmarna (Prasad & Prasad, 2007). Organisationskulturen definieras av gemensamma värderingar, attityder och normer inom en organisation och utgör den viktigaste interna faktorn för att kunna influera organisationsmedlemmarnas beteende (Anthony & Govindarajan, 2007). Prasad & Prasad (2007) beskriver organisationskultur utifrån två perspektiv, som står i inbördes förhållande till varandra, dels den *synliga* sidan av kulturen som innefattar strukturer, ritualer, bruk och berättelser, dels den *osynliga* sidan, som består av värderingar, ideologier och antaganden om verkligheten. Dessa två aspekter samverkar och skapar mening för organisationsmedlemmarna (Prasad & Prasad, 2007). Mlekov & Widell (2003) anser att alla organisationer är kulturer där väl inlärd normer och värderingar styr medarbetarnas beteenden. Därigenom kan organisationskulturen hindra mångfaldsarbetet genom vad som anses som accepterat beteende och attityder i organisationen (Kandola & Fullerton 1998).

En kultur som främjar mångfald innebär en öppen kommunikation, en tillitsfull omgivning och ett informationsflöde som genomsyrar hela organisationen (Kandola & Fullerton, 1998). För att skapa en inkluderande organisation måste organisationsstrukturer, processer och organisationskultur ofta anpassas eller förändras, vilket är en stor utmaning i mångfaldsarbetet (Helg & Vakoufari, 2001).

2.4.3 Ledarskapet

Organisationskulturen är starkt influerad av toppledningen och i viss mån också av mellancheferna, vilket gör att ledningen har stor betydelse för mångfaldsarbetets fortskridande och framgång (Anthony & Govindarajan, 2007). Att implementera en mångfaldsstrategi där mångfaldsarbetet genomsyrar alla organisationens nivåer och arbetsvardagen, innebär ett nytt perspektiv och en förändring i organisationskulturen (Mlekov & Widell, 2003). För att leda förändringsprocessen krävs ett bra ledarskap (Kandola & Fullerton, 1998) och vad som brukar gå under rubriken *change management*. Vi kommer senare i uppsatsen att gå in närmare på vad det innebär att leda mångfald.

2.5 Mångfaldsarbete som process

2.5.1 Perspektiv på mångfald

Morrison (1992) beskriver fem olika perspektiv utifrån vilka organisationer vanligen betraktar mångfald:

Etnocentrism präglar det perspektiv på mångfald där exempelvis kön och etnicitet inte har någon betydelse i arbetet. Det sätts inget värde på människors skillnader. Att ha olika ögonfärg är lika viktigt eller oviktigt som att komma från olika kulturer. Varje människa ses som unik och bör därför behandlas på samma sätt som sina medmänniskor. Kritik riktas mot detta perspektiv då det anses negligera människors olikheter.

Homogeniserings- eller assimileringsspektivet går ut på att individen förändras och formas efter den dominerande organisationskulturen. Hon förväntas göra detta och även anpassa sig till kulturens normer och regler. Modellen kritiserar främst eftersom den främjar homogenitet, vilket i sin tur kan vara negativt för en organisations förmåga att vara kreativ och innovativ.

Diskriminerings- och rättviseperspektivet handlar om korrigering av underrepresentation i arbetslivet genom exempelvis lagstiftning. Eftersom fokus inom denna modell är på attribut, exempelvis etnicitet, som kännetecknar olika grupper, skapas ofta ett vi-och-dem-tänkande, som kan leda till konflikter och bakslag i mångfaldsarbetet.

Den kulturspecifika modellen avser förberedelse inför en tillfällig vistelse i en främmande kultur, till exempel utlandstjänster. Fokus ligger på en anpassning under en begränsad period och förändringen sker endast på ett ytligt plan och är inte menad att förändra medarbetarnas värdesättning.

Den multikulturella modellen går ut på att värdesätta människors olikheter som är relaterade till kön, bakgrund, ålder, personlighet, erfarenhet och värderingar samt att se olikheterna som en styrka för organisationen. Respekt för varje individ är grundläggande. Perspektivet förutsätter att organisationen är dynamisk och öppen för nya influenser. Målet är en heterogen arbetsstyrka och skapandet av en organisation där olika kulturer kan utvecklas. (Morrison, 1992)

2.5.2 Mångfaldsstrategier

Dass & Parker (1999) gör en liknande uppdelning och identifierar dessutom en resulterande mångfaldsstrategi till varje steg. Här följer en sammanställning av dessa perspektiv och strategier.

Motståndsperspektivet och reaktionsstrategi

Motståndsperspektivet har sitt ursprung i rädslan att mångfald innebär att minoritetsgrupper kommer att ta över majoritetsgruppers arbete, vilket leder till motvilja mot mångfald. Mångfald betraktas som ett hot. Individer som skiljer sig från majoriteten är inte välkomna, då de anses förstöra homogena gruppers arbetsharmoni och gemensamma normer. Avvikande individers anpassning till majoriteten anses ta lång tid. Påtryckningar från omgivningen att arbeta med mångfald betraktas som negativt och mångfald förknippas med ökade kostnader och reducerad lönsamhet. Organisationer som utgår ifrån motståndsperspektivet har en så kallad *reaktionsstrategi* där de undviker eller förnekar mångfald. (Dass & Parker, 1999)

Diskriminerings- och rättviseperspektivet och defensivstrategi

Diskriminerings- och rättviseperspektivet, som även nämndes ovan under Morrisons (1992) perspektiv på mångfald, handlar om korrigerande av underrepresentation i arbetslivet. Organisationer med detta perspektiv fokuserar på jämställdhet (Thomas & Ely, 1996). Grunden är att alla i organisationen ska behandlas lika. Fördomar i organisationen förhindrar en mer heterogen arbetsgrupp och lagar om kvoterings ses som bästa sättet att bekämpa fördomar (Dass & Parker, 1999). Organisationer med detta perspektiv ser mångfald som ett problem som måste lösas. Den resulterande *defensivstrategin* riskerar att slå tillbaka, då kvotering ofta leder till att de ursprungliga

medarbetarna känner sig orättvist behandlade när personer anställs till följd av etnicitet, kön, ålder etc. och inte på basis av sina meriter (Dass & Parker, 1999). Organisationen kan även förlora på att medarbetare anställs av rättviseskäl och inte utifrån att de är kvalificerade för en viss post (Thomas & Ely, 1996).

Tillgångs- och legitimitetsperspektivet och anpassningsstrategi

Tillgångs- och legitimitetsperspektivet innebär att organisationen arbetar med mångfald av egen vilja oavsett lagstiftning. Perspektivet betyder att man accepterar skillnader och betraktar mångfald som något positivt (Thomas & Ely, 1996). Tillgångs- och legitimitetsperspektivet väljs ofta när en organisation påverkas av demografiska tryck, exempelvis när arbetskraftsbrist uppstår och när den tillgängliga arbetskraften består av diversifierade individer. Det demografiska trycket kan även handla om att anställa minoriteter för att attrahera marknadens minoritetsgrupper och på så sätt stimulera marknadstillväxt. Den resulterande *anpassningsstrategin* innebär att organisationen på ett bra sätt kan hantera en mer heterogen personalsammansättning och att fokus är att olikheter ska inkluderas i organisationen. (Dass & Parker, 1999)

Lärandeperspektivet och förändringsstrategi

Lärandeperspektivet skiljer sig från de tre tidigare perspektiven på så sätt att mångfald ses som något som ökar organisationens lönsamhet genom att förbättra effektivitet, innovationsförmåga, kundtillfredsställelse, personalutveckling och genom att öka det sociala ansvaret. Mångfaldsarbete handlar här om att ta tillvara på den heterogena gruppens olikheter och fokus ligger på att identifiera styrkor hos medarbetarna. Den resulterande *förändringsstrategin* går ut på att ta tillvara på alla olikheter för att, bland annat, öka kreativiteten och problemlösningssförmågan i gruppen (Dass & Parker, 1999). Strategin innebär även en öppen kommunikation och dialog, där alla medarbetare uppmuntras att delta. Fokus ligger på interaktion mellan gruppmedlemmarna (Mamman, 1995). Uppfattningen är att konflikter och diskussioner är bra för att det skapar visioner och öppenhet i organisationen (Dass & Parker, 1999).

PERSPEKTIV PÅ MÅNGFALD	PROBLEMFÖRKLARING	INTERN DEFINITION	NORM	ÖNSKAT RESULTAT	STRATEGIS RESPONS
MOTSTÅNDS PERSPEKTIV	Mångfald förnekas eller ses som hot	Inte "vi"	Upprätthåll homogenitet	Skydda status quo	Reaktion
DISKRIMINERINGS- OCH RÄTTVISE PERSPEKTIV	Olikheter orsakar problem	Skyddade grupper	Assimilera individer	Jämna ut spelplanen för skyddade grupper	Defensiv
TILLGÅNGS- OCH LEGITIMITETS PERSPEKTIV	Olikheter skapar möjligheter	Bara skillnader	Uppskatta skillnader	Tillgång till personal och kunder	Anpassning
LÄRANDE PERSPEKTIV	Olikheter och likheter skapar möjligheter och är lönsamt	Viktigt med skillnader och likheter	Öka pluralism	Individuellt och organisatoriskt lärande för långsiktiga effekter	Förändring

Figur 2.4 Sammanfattning av mångfaldsperspektiv och strategisk respons.

Källa: Dass & Parker (1999) sid 70

2.5.3 Socialiseringsprocesser vid mångfaldsarbete

När en organisation bestämmer sig för att arbeta med mångfald och tar in organisationsmedlemmar som skiljer sig från majoriteten sker en socialiseringsprocess mellan organisationsmedlemmarna som kan innefatta olika reaktioner och sätt att hantera situationen (Cox, 1993). Här följer en beskrivning av de fyra scenarion som kan uppstå.

Assimilation innebär en envägsanpassning, där den eller de som befinner sig i minoritet förutsätts förändra och anpassa sig till den rådande majoriteten. Människors olikheter ses som en nackdel då standardisering och enhetlighet anses vara eftersträvarvärt. Målet är att eliminera exempelvis kulturella skillnader och skapa kollektivism.

Separation råder då varken minoriteten eller majoriteten är villig att förändras eller anpassas. De olika grupperna väljer att isolera sig från varandra för att kunna bevara sina grundläggande olikheter. Kopplat till organisationskulturen kan separationen antingen bero på en oförmåga att anpassa sig till kulturen eller på en svag och otydlig organisationskultur. Separationen kan alltså vara både frivillig och ofrivillig.

Dekulturation innebär ett ömsesidigt ointresse mellan till exempel nya och gamla medlemmar i en organisation. Grupperna lever i föreställningen att de inte har något att ge varandra. Ointresset att ta till sig nya saker kan även ha sin grund i en svårföränderlig organisationsstruktur.

Pluralism står för en ömsesidig anpassning, dels mellan olika grupper och individer, dels mellan dessa och organisationen. De låter sig påverkas både vad det gäller normer och värderingar. Perspektivet kräver öppenhet, trygghet och nyfikenhet inom organisationen, då denna måste förändra och anpassa sig i samma utsträckning som individen eller gruppen. (Cox, 1993)

2.5.4 Från monokultur till multikultur

En organisations utveckling från ett motståndsperspektiv till ett lärandeperspektiv, från en reaktionsstrategi till en förändringsstrategi och från separation till pluralism, kan sägas vara en process där organisationen går från att vara monokulturell till att bli multikulturell. Vi kommer här att utgå ifrån Cox (1993) perspektiv på denna process och beskriva olika steg i utvecklingen. Stegen kan sammanfattas som 1) den monokulturella organisationen, 2) den pluralistiska organisationen, samt 3) den multikulturella organisationen.

Den monokulturella organisationen har en relativt homogen personalsammansättning och ledningsgrupp. Mångfalden är inte integrerad i organisationens formella struktur. I monokulturella organisationer är yrkessegregering tydlig och minoritetsgrupper återfinns främst inom lågstatusarbete. Vid rekrytering söker den monokulturella organisationer kandidater som fysiskt eller värdemässigt liknar övriga medarbetare. När individer som avviker från normen anställs, förväntas de anpassa sig efter rådande normer och värdesystem. Belönings- och befordringssystem är baserade på likhet (Cox, 1993). Organisationens värderingar grundar sig ofta på vita mäns normer och

standardmodeller. Antingen ignoreras mångfalden eller betraktas den som en ovälkommen störning som bör korrigeras.

Den pluralistiska organisationen tolererar olikheter och det finns en strävan mot öppenhet för olikheter. Den har en mer heterogen arbetsstyrka och ett initierat antidiskrimineringsarbete. Även om mångfaldsarbetet har formaliserats i visioner, strategier och planer har ledningens visioner sällan trängt igenom organisationens metoder och rutiner och medarbetarnas värderingar och beteenden. Likheter betraktas fortfarande som önskvärt och organisationskulturen präglas av majoritetens normer. Även om den pluralistiska organisationen har en större medvetenhet omkring mångfaldsfrågor syns sällan någon reell förändring i handlandet och i praktiken.

Den multikulturella organisationen är idealet som eftersträvas, inte minst i mål och strategier. Denna organisation har en heterogen arbetsstyrka och ingen individ uppfattas som mer avvikande än någon annan. Mångfalden är representerad på alla nivåer. Strukturer och processer har utvecklats mot en öppenhet inför olika typer av logik och rationalitetsantaganden. Mångfalden värdesätts i handling på alla nivåer och mångfald i organisationen ses som en lönsam affär. Medarbetare känner sig värderade och inkluderade. Utvecklingen mot multikulturism är en lång process och få organisationer har idag uppnått denna utvecklingsgrad. (Cox, 1993)

2.5.5 Processen från exkludering till inkludering

Utvecklingen från den monokulturella till den multikulturella organisationen är tidskrävande och innebär olika utvecklingsfaser i vilka mångfalden kommer att bemötas på olika sätt i organisations- och arbetsliv. Enligt Mlekov & Widell (2003) sker utvecklingen i fem utvecklingsfaser:

Fas 1 Exkludering återfinns i den monokulturella organisationen och innebär att organisationsmedlemmar som avviker från majoriteten diskrimineras. Detta sker antingen medvetet eller omedvetet. Den medvetna exkluderingen sker öppet genom att de avvikande stängs ute från gemenskapen. Den omedvetna är svår att upptäcka då de medarbetare som diskriminerar inte är medvetna om sina exkluderande handlingar.

Fas 2 Symbolisk skillnad återfinns också i en monokulturell organisation. Skillnaden från förra fasen är att vissa positiva aspekter har hörsammats i att ha en heterogen personalsammansättning. Denna insikt kan antingen bero på organisationens vilja att vara politiskt korrekt eller på företagsekonomiska skäl. Det kan vara en strategi att öka organisationens marknadsandelar genom att rekrytera minoriteter som speglar minoritetsgrupper i samhället. Då organisationen fortfarande är monokulturell råder ett etnocentriskt perspektiv och assimilering krävs av nya medarbetare. Genom att erbjuda lika behandling för alla, anses alla ha lika möjligheter.

Fas 3 Kritiska punkten innebär stora förändringar för organisationen som antingen kan leda till vidareutveckling eller stagnation. Organisationen har i denna fas arbetat målmedvetet med att förändra personaldemografin och har en utbredd mångfald. Mångfalden speglas dock inte i organisationens kultur där gamla normer och värderingar lever kvar. Det betyder att det finns en skillnad i organisationens ambitioner och hur det verkligen ser ut i praktiken. I den kritiska punkten känner ingen av organisationens medarbetare sig helt trygg, eftersom både nyrekryterade och ursprungliga medarbetare har svårt att identifiera sig med kulturen. Organisationen står nu i valet att antingen anamma den monokulturella strukturen eller att vidareutvecklas mot den multikulturella strukturen.

Fas 4 Acceptans innebär att mångfalden accepteras som något positivt och organisationen har kommit längre än att bara tolerera olikheter. I denna fas erkänns olikheterna som betydelsefulla och organisationen utgår inte längre automatiskt från majoriteten, vilket i tidigare faser har lett till kollektivism och likriktning. Olikheter främjas och varje individ får möjlighet att utvecklas utifrån sina förutsättningar.

Fas 5 Inkludering är den sista fasen mot den multikulturella organisationen. Mångfald betraktas som en tillgång och en viktig resurs. Här har inte bara den personaldemografiska strukturen förändras, utan också organisationens kultur och struktur. Kulturuttrycken har i denna fas påverkat kulturinnehållet till den grad att innehållet har förändrats.

Mlekov & Widells (2003) anser att deras modell är förenklad och att ingen organisation faller exakt under en specifik fas. Den sista fasen menar de är en utopi, ett ideal, då ingen organisation hittills helt uppnått detta stadium.



Figur 2.5 Processen från exkludering till inkludering i förhållande till de olika organisationsmodellerna utifrån Mlekovs & Widells teori (2003)

2.6 Att leda mångfald

All organisationsförändring medför osäkerhet och kan leda till motstånd, konflikter och rädsla för det okända (Caluwé och Vermaak, 2003). Mlekov & Widell (2003) kopplar osäkerheten som uppkommer när man börjar arbeta med mångfald till svårigheten att identifiera sig med individer som är annorlunda än en själv. Detta gör att förändringsprocesser, liksom implementeringen av mångfaldsarbete, kräver ett bra ledarskap som skapar tillit bland medarbetarna. Genom ledarskap som främjar bra kommunikation och öppenhet blir det lättare för heterogena grupper att samarbeta och överkomma meningsskiljaktigheter (Miles & Mangold, 2002). Att leda förändringsprocesser kallas även *change management*. Den typ av ledningsstrategi som beskrivs i mångfaldslitteraturen kallas *diversity management*. Utifrån perspektivet att implementeringen av mångfald innebär en kulturförändring i organisationen kan vi tala om *diversity management* som en typ av *change management*.

2.6.1 Managing Diversity

Managing diversity handlar om arbetssätt och metoder genom vilka ledare skapar arbetsmiljöer som stimulerar medarbetarna till att bidra med sin fulla potential. Från ett organisationsperspektiv handlar det om en ömsesidig anpassningsprocess mellan individ, system och organisation, vilket kan leda till kreativ utveckling (Kreitz, 2008).

Managing diversity, går ut på att leda företaget mot en organisation där alla medarbetares resurser utnyttjas till fullo (Kreitz, 2008), det vill säga säkerställandet av att alla människor maximerar sin potential och sitt bidragande till organisationen (Kandola & Fullerton, 1998). *Diversity management* handlar således om ledningens erkännande och uppskattning av olika kulturer i organisationer (Elmes, Mills & Prasad, 1997). Detta betyder ett systematiskt och planerat engagemang för organisationer att rekrytera, behålla och belöna medarbetare från olika demografiska bakgrunder (Ivancevich & Gilbert, 2000). Det handlar även om att skapa icke-diskriminerande organisationer med ökad organisatorisk effektivitet (Kreitz, 2008). Enligt Mlekov & Widell (2003) är *managing diversity* ett långsiktigt ledarskapsarbete som ska genomsyra hela organisationen.

Diversity management som affärsfilosofi har visat sig ha många positiva effekter (Kreitz, 2008), som till viss del sammanfaller med fördelarna med mångfaldsarbete generellt. Här följer en beskrivning av dessa fördelar utifrån Mlekov & Widell (2003):

På individnivå förstärks individens identitet när olikheter efterfrågas och värdesätts. Befordringsmöjligheterna blir större samtidigt som samarbetsförmåga, engagemang, trivsel och arbetstillfredsställelse ökar. Detta leder i sin tur till lägre frånvaro och en mer flexibel arbetsplats.

På organisationsnivå leder *diversity management* till färre konflikter, lägre frånvaro och personalomsättning och därigenom lägre personalkostnader. Andra positiva aspekter är ökad kreativitet samt innovations- och problemlösningsförmåga, vilket ger högre produktivitet och kan leda till högre marknadsandelar och vinster för vinstdrivande organisationer och till högre effektivitet för icke-vinstdrivande organisationer. Heterogena grupper medför större flexibilitet, vilket gör att de bättre kan möta interna och externa förändringar.

På samhällsnivå kan man se att en målmedveten rekrytering av underrepresenterade grupper och skapande av heterogena arbetsgrupper har inneburit större efterfrågan på arbetskraft från grupper som tidigare varit marginaliserade, vilket inneburit lägre arbetslöshet för dessa minoriteter.

2.6.2 Den ideala mångfaldsledaren

I följande avsnitt är vi inte ute efter att beskriva ett stereotypiskt ideal, utan efter att indikera viktiga aspekter av ledarskap i en heterogen grupp. Det är viktigt för ledaren att inse skillnaden mellan att leda homogena respektive heterogena grupper och den dynamik som heterogena grupper uppvisar kräver tydlig vägledning (Fägerlind & Werner, 2001). Enligt författarna behöver mångfald en formell ledare, till skillnad från en homogen grupp som till större del kan leda sig själv, eftersom alla tänker lika.

Interaktion med medarbetarna

Involvering från de anställdas sida är grundläggande för att *managing diversity* som ledningsstrategi ska nå sin fulla potential (Kreitz, 2008). Det är grundläggande att ha en bra relation till medarbetarna för att förstå och tackla de situationer som kan uppkomma vid implementering av en mångfaldsstrategi (Mlekow & Widell, 2003). Mångfaldsledaren måste skapa förändringar *tillsammans* med personalen. Ledarskap handlar om att skapa broar och genom att leda medarbetarna över broarna kan nya och konstruktiva synsätt, arbetssätt och attityder uppstå (Lichtenstein *et al*, 2006). Ovanstående aspekter nämns även av Caluwé & Vermaak (2003) och är viktiga vid *change management* generellt.

Kunskap, självkännedom och öppenhet

Som ledare för en heterogen grupp är det bra att ha erfarenhet av olika kulturer, att kunna tala flera språk och att förstå olika mänskliga erfarenheter och relationer. Detta bidrar till att kontinuerligt kunna möta sina underställda i konstruktiva utvecklingsprocesser och för att producera effektivt inom ramen för organisationens krav (Mlekow & Widell, 2003). Att leda en heterogen organisation i en globaliserad värld innebär att ta varje mänskligt möte på allvar. Ledaren i en heterogen grupp bör utveckla självkännedom och ärlighet inför sig själv för att kunna möta andra. Att leda olikheter handlar dels om ödmjukhet och jämlikhet, dels om ärlighet och öppenhet i möten (Mlekow & Widell, 2003).

Flexibilitet

En framgångsrik mångfaldsledare måste våga utmana traditionella ledarstilar och ha en förmåga att anpassa sig till nya villkor och situationer, då mångfald är en process som kräver ständig utveckling. Endast på detta sätt kan mångfaldsarbetet leda till fördelar och till att organisationen utvecklas (Fägerlind & Werner, 2001). Flexibilitetsaspekten är viktig vid all typ av förändringsprocesser (Caluwé & Vermaak, 2003).

2.6.3 Utmaningar i ledningsarbetet

En ledare för en heterogen grupp måste lära sig att tackla de utmaningar mångfalden medför. Cox (1993) anser att om inte heterogena grupper blir väl ledda kommer gruppens prestationer att minska. Joplin & Daus (1997) identifierar sex vanligt förekommande utmaningar:

Maktdynamik

En organisationssatsning på mångfald innebär en diversifiering av medarbetarna med individer som kanske inte stämmer in i organisationens traditionella syn, vilket kan ge upphov till maktkamper mellan nya och gamla medarbetare. Kampen utgår ifrån att det uppstår en ny situation som kan leda till osäkerhet och en känsla av brist på kontroll. Om man inte kan bryta maktkampen finns risken att individer presterar sämre vilket påverkar organisationens resultat.

Åsiktsskillnader

Varje individ har en unik referensram bestående av olika värderingar, bakgrunder och beteenden. Detta gör att individer kan uppfatta en arbetsuppgift på olika sätt. När heterogeniteten i en grupp ökar kommer antalet perspektiv att öka och när olikheterna blir större kan kommunikationsproblem och åsiktsskillnader lättare uppstå. Utmaningen för ledaren är att identifiera medarbetarnas olika referensramar och försöka finna gemensamma nämnare som en grund för samarbete och konflikthantering.

Brist på empati

I en heterogen grupp där det uppstått maktkamper eller åsiktsskillnader är det även vanligt att finna brist på empati mellan medarbetarna. Det kan även handla om att vissa individer anser att de får mindre empati från ledaren än andra medarbetare. Brist på empati leder till mer eller mindre respektlöst handlande. Ledarens utmaning i denna situation är att lyssna med empati för att inspirera till öppenhet och tillit. Det är viktigt att försöka förstå individernas bakgrund och respektera alla i gruppen. Ledaren måste hantera de känslor och reaktioner som uppkommer bland medarbetarna.

Tokenism

Det existerar två typer av tokenism. *Verklig tokenism* innebär att en individ anställs till följd av företagets kvotsystem, vilket kan betyda att han eller hon rekryteras före mer kvalificerade kandidater. *Uppfattad tokenism* innebär att en individ har anställts på basis av sina meriter och kunskaper, men behandlas som om han eller hon hade anställts på basis av exempelvis kön, nationalitet eller ålder. I situationer med uppfattad tokenism kan den utsattas självkänsla och prestation försämrats. Här blir ledarens utmaning att ta tillvara på unika egenskaper hos medarbetarna och involvera alla i företagsklimatet för att förbättra sammanhållningen mellan medarbetarna och förhindra uppfattad tokenism.

Delaktighet

Delaktighet från medarbetarna är grundläggande för att ett företags framgång. En ledare för en heterogen grupp kan få medarbetarna delaktiga genom att visa att allas röst väger lika mycket. Genom delaktighet ökar kreativitet och innovationsförmåga.

Tröghet

Mångfaldsarbete är ofta krävande och det kan ta tid att överkomma de fem ovanstående utmaningarna. En ledare måste tillvarata tiden genom att skapa en öppen och klar kommunikation till medarbetarna för att undvika tröghet. Ledarens utmaning är att tydligt och effektivt klargöra organisationens visioner så att medarbetarna vet vad som eftersträvas och vart de är på väg. (Joplin & Daus 1997)

2. 7 Implementering av mångfald

Kandola & Fullerton (1998) har sammanställt olika amerikanska och brittiska modeller för lyckad implementering av mångfald. Utgångspunkten i deras modell är att lyckat mångfaldsarbete är en förändringsprocess som kräver stora insatser och ett flerårigt engagemang. I modellen identifieras de åtta viktigaste faktorerna för framgångsrikt mångfaldsarbete.

1. En klar och tydlig vision

Visionen bör kommuniceras till alla medarbetare och formaliseras i form av en policy. Visionen och policyn bör vara en del av verksamhetsstrategin och genomsyra hela organisationen, så att mångfaldsarbetet blir allas ansvar.

2. Högsta ledningens stöd

Ledningen måste ha ett genuint engagemang och ta yttersta ansvaret för mångfaldsarbetet. Alla i organisationen måste dra åt samma håll, vilket kräver ett engagerat ledarskap som bland annat innebär att avsätta resurser i form av personal, pengar och teknisk utrustning för mångfaldsarbetet, att skapa vilja och motivation till förändringar av organisationen samt att planera för långvarigt förändringsarbete. Ledningens engagemang bör vara synligt, aktivt och fortlöpande samt uttryckas i både ord och handling.

3. Nulägesanalys

Organisationen bör göra en konkret kartläggning av personaldemografien, vilket kan ge information för formulering av nya mål i förändringsarbetet. Det är även viktigt att göra en analys av organisationskulturen och att överse interna system och processer såsom rekryteringsprocessen, trivselen, möjligheten till befordran samt karriär- och kompetensutveckling. På detta sätt kan normer, värderingar och institutionella hinder som motverkar mångfaldsarbetet identifieras. Viktiga indikatorer på effektivitet och produktivitet kommer då fram och målet med arbetet är att identifiera förändringsbehov.

4. Formulera tydliga mål

Utifrån nulägesanalysen formuleras nya mål som oftast konkretiseras som mångfaldsstrategier i form av handlingsplaner. Tydliga mål stimulerar ett aktivt förändringsarbete och möjliggör utvärdering. Att använda konkreta siffror i målen och förändra dem från år till år kan vara bra för att se hur organisationen förändras. Handlingsplanerna ska förstärka organisationens vision och kopplas till affärsverksamheten.

5. Klar ansvarsfördelning

Ansaret för mångfaldsarbetet bör fördelas i hela organisationen bland linje- och funktionsansvariga på alla nivåer. Det bör finnas nyckelpersoner som stödjer och leder förändringsarbetet. Varje medarbetare bör vara medveten om vad som krävs av henne eller honom. Genom att uppmärksamma och belöna engagemang och resultat i mångfaldsarbetet kan ansvarstagande stimuleras.

6. Effektiv kommunikation

Kommunikation är grundläggande under hela processen. Medarbetarna måste ges chans att förstå syftet med mångfaldsarbetet. De bör hållas uppdaterade och få feedback och möjlighet att diskutera kring förändringarna. Kommunikation kan ske via fokusgrupper, utbildningar, policy, interna tidningar, enkäter och rapporter. Även den externa kommunikationen med marknaden är viktig och den kan ske genom offentliga uttalande, publikationer, konferenser och mässor.

7. Samordning av aktiviteterna

I många större organisationer finns en *Diversity Director* som samordnar mångfaldsarbetet i organisationen. Dessa direktörer har övergripande ansvar och styr följer upp och rapporterar om mångfaldsarbetet till ledningen.

8. Utvärdering

Utvärdering bör göras kontinuerligt. Resultaten ska förmedlas fortlöpande till hela organisationen. Att uppmärksamma resultat och lyfta fram erfarenheter från olika avdelningar ger möjlighet till lärande och benchmarking. (Kandola & Fullerton, 1998)

Förutom dessa åtta punkter identifierar Fägerlind (1999) följande aktiviteter som återkommit i redovisningar av lyckade satsningar på mångfald i USA:

- Tydlig identifiering av affärsmässiga orsaker till varför organisationen vill satsa på mångfald.
- Satsningen på mångfald är inkluderande för alla i organisationen och gynnar inte ensidigt vissa grupper.
- Insikt om att mångfaldssatsningen medför en kulturförändring och är en förändringsprocess, vilket kräver ett långsiktigt perspektiv på arbetet.
- Organisationens formella och informella system justeras och utvecklas, så att inte de interna systemen arbetar emot den nyinförda ordningen i organisationen.
- Mångfaldsutbildningen måste, förutom att behandla vad mångfald är, även ta upp mångfaldsarbetets konsekvenser i organisationen och konkret beskriva hur förändringsarbetet genomförs i organisationen.

3. METODANSATS

Vi kommer i kapitlets första del att beskriva uppsatsens vetenskapliga metod. Vi börjar med några rader om vårt ämnesval. Vi klargör sedan för vår ontologiska ståndpunkt och vår epistemologiska kunskapssyn. Vi förklarar även hur vi använt oss av induktion och deduktion. Vi kommer i kapitlets andra del att förklara vi hur vi praktiskt genomfört studien och hur vi sammanställt materialet. Vi motiverar då varför vi valt en kvalitativ ansats och beskriver hur vi valt ut våra respondenter och hur intervjuer och direkt observation genomförts. Vi avslutar kapitlet med att fastställa studiens kvalitet utifrån de fem kriterierna: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet, möjlighet att styrka och konfirmera samt äkthet.

3.1 Ämnesval

Organisation och ledarskap är de nyckelbegrepp som ligger till grund för vårt studieval och ämnesintresse. Vi författare har båda arbetslivserfarenhet från mansdominerade yrken i internationella miljöer. Från att ha gjort avstamp i ett genusperspektiv som utgångspunkt för vår uppsats, har vi breddat till ett mångfaldsperspektiv kopplat till ledarskap och organisationskultur.

Som vi ser det kommer organisatorisk mångfald att vara ett nyckelbegrepp i 2010-talets organisationer till följd av bland annat demografiska förändringar, globalisering, snabba marknadsförändringar och managementtrender. Det är inte längre en fråga om organisationer ska arbeta med mångfald utan *hur* de bäst kan göra det.

Vi bedömer därför att det finns ett behov från organisationers sida att veta hur man kan använda mångfalden som en resurs för företaget. Att studera mångfaldsstrategi och mångfaldsarbete på organisationsnivå anser vi därför vara aktuellt och relevant. Såsom framgick i introduktionen till uppsatsen, har vi utgått från två artiklar från slutet av 1990-talet som kritiserade BA:s exkludering av kvinnor och färgade personer på flera poster där normen var den vita, brittiska mannen med bakgrund i flygvapnet.

Tio år senare verkar BA ha ett väl utformat mångfaldsarbete och statistik som visar på mångfald i personalsammansättningen. Vad har hänt på mångfaldsfronten på BA under det senaste decenniet? Är BA:s utveckling mångfaldssaga som andra organisationer kan lära ifrån?

3.2 Människosyn

Människosyn har att göra med hur människor möter den sociala verkligheten. Det finns två olika synsätt att betrakta en människa på: *objektivism* och *konstruktionism* (Bryman & Bell, 2005). Objektivism är en ontologisk ståndpunkt som innebär att människan inte själv anses kunna påverka den sociala verkligheten och att hennes vardag är oberoende av aktörer (Bryman & Bell, 2005). Konstruktionism, i sin tur, är en ontologisk ståndpunkt som innebär att människan anses skapa sin verklighet genom interaktion med människor i sin omgivning och att sociala företeelser och kategorier ständigt revideras, vilket gör att situationer inte ses som förutbestämda eller omöjliga att styra (Bryman & Bell, 2005).

Vårt grundläggande synsätt är att organisationen och dess medlemmar interagerar socialt med varandra och med omvärlden och återskapar tankar om mångfald. Vi har således en socialkonstruktionistisk ansats och anser att utfallet av mångfaldsarbete är ett resultat av interaktionen mellan organisationsmedlemmarna. I interaktionen skapas förutsättningar och hinder för mångfald. På samma sätt anser vi att mångfaldsarbets utfall är beroende av externa aktörer och det utbyte organisationen har med dessa. Mångfaldsstrategins måluppfyllelse är därmed beroende av såväl samspelet mellan individer i organisationen som av samspelet mellan den aktuella organisationen och omvärlden.

3.3 Kunskapssyn

Enligt Bryman (2002) handlar epistemologisk eller kunskapsteoretisk frågeställning om vad som är, eller vad som ska betraktas som, kunskap inom ett ämnesområde. En viktig fråga i detta sammanhang är huruvida den sociala verkligheten bör studeras utifrån samma principer, metoder och verklighetsbild som tillämpas inom naturvetenskapen (Bryman, 2002).

Det finns två huvudsakliga kunskapssyner: den *positivistiska*, och den *hermeneutiska*. Den positivistiska kunskapssynen hör samman med naturvetenskapens kunskapsintresse, medan den hermeneutiska kunskapssynen innebär ett mer samhällsinriktat tolkningsperspektiv, som innebär att den sociala verkligheten kräver en annan logik för forskningsprocessen än den naturvetenskapliga (Bryman & Bell, 2005). Den positivistiska synen grundar sig på att kunskap bör produceras som säker kunskap som kan generaliseras (Lantz, 1993). Hermeneutikens kunskap är tolkande, förtydligande och klagörande snarare än generaliserbar (Starrin & Svensson, 1996). Det mer tolkningsinriktade hermeneutiska kunskapsintresset innebär att det finns skillnader mellan människor och naturvetenskapens studieobjekt, vilket gör att samhällsforskaren måste kunna fånga in subjektiva innebörder av social handling (Bryman, 2002).

Vi kommer att använda oss av det hermeneutiska synsättet, eftersom vi behöver tolka och förstå människor i organisationen för att besvara uppsatsens frågeställning. Förståelsen av det fenomen som studeras beror då på sammanhanget eller kontexten (Widerberg, 2002). Det finns inte någon universell modell som kan appliceras på begreppet mångfald. Mångfaldsarbetet är situationsbundet och bör anpassas till i varje specifikt fall. Detta gör att mångfald bör tolkas utifrån företagskontexten och att en hermeneutisk kunskapssyn är mest ändamålsenlig för vårt studieval.

3.4 Angreppssätt

Det är möjligt att införskaffa sig kunskap genom ett *induktivt* eller *deduktivt* angreppssätt. Det deduktiva angreppssättet innebär en mer objektiv verklighetsuppfattning, medan det induktiva innebär en mer subjektiv sådan (Lindfors, 1993). Deduktion utgår ifrån en modell eller teori som speglar verkligheten. Induktion utgår istället från observationer som inte påverkas av teorier (Lindfors, 1993). Det deduktiva angreppssättet avser således att testa teorier medan det induktiva avser att generera teorier (Lindfors, 1993).

Vi kommer i uppsatsen att använda oss av en kombination av det deduktiva och det induktiva arbetssättet, med koncentration på den induktiva ansatsen. Vi avser inte att testa teorier. Samtidigt är vi medvetna om att vår förkunskap och teoretiska referensram kring ämnet mångfald har påverkat oss i insamlandet av empirin och i våra analyser och slutsatser. Vår intervjumall bygger på vårt teoretiska ramverk, men vi har även lagt in frågor av friare karaktär som eventuellt kan få oss att uppfatta tendenser och nyanser som inte finns omnämnda i vår teori. Det insamlade materialet har därmed gett oss möjlighet att se om vår referensram ger stöd åt det empiriska resultatet, samtidigt som vi har kunnat upptäcka mönster som skulle kunna leda till nya teorier. Vi utgår därmed från det deduktiva angreppssättet, men lämnar plats för eventuell induktion.

3.5 Litteraturöversikt

Vår teoretiska referensram består av teori och data från böcker, artiklar, rapporter och internetsökningar. Litteratursökningar har främst gjorts utifrån databaserna på Handelshögskolans bibliotek, utifrån sökord såsom *diversity*, *diversity management*, *heterogeneous workgroups*, *intercultural communication*, *diversity and inclusion strategy*, *change management* och de svenska motsvarigheterna till dessa.

Flertalet av de vetenskapliga artiklar vi använt i uppsatsarbetet har varit amerikanska eller kanadensiska. Detta dels för att Nordamerika anses vara en föregångare inom vårt ämne, dels för att det var svårt att hitta relevanta artiklar från andra länder. Vi har

använt oss av både utländska och svenska böcker, vilket har gett oss en tämligen bred definition av mångfald och mångfaldsarbete. Då det inte finns en uppsjö av relevanta svenska böcker kring mångfald har vi valt ut ett fåtal som vi finner vara relevanta även ur ett internationellt perspektiv och som vi ofta refererar till. Flera av de källor vi använt har bidragit med referenser som sedan lett oss fram till ytterligare relevant information.

Förutom mångfaldslitteraturen har vi använt oss av mer generell organisationsteori kring institutionell teori och särkoppling. Vi har även kommit in på fälten *change management* och *managerial work* eftersom vi framförallt ser mångfaldsimplementeringen som en förändringsprocess som sker i arbetsvardagen.

Från att i ovanstående stycken ha gått igenom vårt vetenskapliga förhållningssätt kommer vi i påföljande del av kapitlet förklara vår praktiska undersökningsansats.

3.6 Kvalitativ respektive kvantitativ ansats

Den positivistiska respektive den hermeneutiska ansatsen kommer att påverka valet av hur man söker kunskap och samlar in empiri för att studera och analysera ett fenomen. Den *kvantitativa* metoden avser att mäta, kontrollera och generalisera det uppnådda resultatet (Starrin & Svensson, 1996), medan den *kvalitativa* metoden fokuserar på att förstå och tolka verkligheten (Bryman & Bell, 2005). De kvalitativa metoderna utgår ifrån studieobjektets perspektiv, medan kvantitativa metoder i högre grad utgår från forskarnas idéer om vilka dimensioner och kategorier som ska stå i centrum (Alvesson & Skoldberg, 1994). I en kvalitativ metod styr forskarna således mindre än i en kvantitativ.

Målet med den kvalitativa metoden är att få insikt om det som respondenterna uppfattar betydelsefullt (Alvesson & Skoldberg, 1994). Syftet med en kvalitativ intervju är enligt Patel & Davidson (2003) att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenheten hos något, exempelvis det valda objektets livsvärld eller uppfattning om ett visst fenomen.

Vi har valt en kvalitativ metod som går hand i hand med vår hermeneutiska kunskapssyn. Vi vill på så sätt tolka just det fenomen och den situation vi valt, vilket ger oss möjlighet att förstå hur den specifika situationen påverkar organisationens förutsättningar, val av mångfaldsstrategi och förutsättning för en effektiv mångfaldsimplicering.

I kvalitativa studier är urvalet av respondenter inte representativt för populationen, vilket gör att resultatet inte kan generaliseras till populationer (Bryman, 2002). Däremot anser vi att vårt användande av teorier och tidigare forskning tillsammans med empirin kan ge vägledning för att tolka mångfaldssituationer även i andra organisationer och branscher.

3.7 Urval

När det gäller urval till en kvalitativ undersökning handplockas de respondenter som anses kunna återge olika perspektiv på en företeelse (Eneroth, 1994).

3.7.1 Respondenter och bortfall

Vårt ledarskapsperspektiv har lett till att vi har valt respondenter med ledaransvar. Vi bestämde oss för två huvudgrupper av respondenter på BA, dels mångfaldschefer som arbetar med mångfald på heltid och utformar mångfaldspolicyn på systemnivå, dels piloter som leder mångfald i arbetsvardagen på en operativ nivå.

Vi valde ut två mångfaldschefer, en man och en kvinna, som varit i rollen i fyra respektive i sex år. Kvinnan var den högst uppsatta chefen i BA:s *Diversity Team* bestående av sex mångfaldschefer inklusive henne själv. Vi valde även ut tolv piloter. Piloturvalet speglade inte mångfalden i populationen på ett proportionellt sätt, då vi ville ge plats åt både piloter som tillhörde majoriteten och åt piloter som tillhörde olika minoritetsgrupper. De två minoritetsgrupperna vi valde var dels kvinnliga piloter, dels piloter från etniska minoriteter. En tredjedel av piloterna i urvalet var vita, brittiska män, en tredjedel var kvinnor av brittiskt eller europeiskt ursprung och en tredjedel tillhörde etniska minoriteter. I vårt urval fanns även piloter med olika sexuell läggning, religion och livsåskådning. Åldern på respondenterna var mycket spridd. Den yngsta piloten var tjugo år och den äldsta var 59 år. Medelåldern var 36,5 år och medianåldern 36 år. I genomsnitt hade respondenterna varit piloter för BA i tio år, vilket sammanföll med mediantiden. Drygt två femtedelar av piloterna hade arbetat för andra flygbolag eller som piloter inom militären innan de började på BA. Ingen av de kvinnliga respondenterna hade arbetat som pilot innan hon började på BA. Samtliga kvinnor hade fått sin pilotutbildning sponsrad av BA.

Bortfallet av respondenter var noll, vilket betyder att alla de vi tillfrågat har ställt upp på intervju. Samtliga respondenter var villiga att svara på samtliga frågor, men i vissa fall ansåg inte respondenten sig kunna ge ett relevant svar.

3.7.2 Access

Det kan vara svårt för forskaren att få access till företag och respondenter. Ofta beror det på att organisationen inte har tid eller att det finns så kallade *gate keepers* som inte släpper fram intervjuaren till personen som kan svara på frågorna (Dahmström, 2005). Det kan även handla om att ämnet är känsligt (Saunders, Lewis & Thornhill, 2003).

För att kunna göra studien på BA krävdes först att vi fick ett positivt svar från den högsta ansvariga för den flygande personalen samt från cheferna som ansvarade för mångfaldsarbetet. Att få access till dessa personer möjliggjordes tack vare personliga kontakter och tillgång till kontaktuppgifter. När dessa personer hade godkänt genomförandet av studien kunde vi göra vårt urval av respondenter och det var relativt lätt att få dem att ställa upp på intervjuerna. Det svåraste var att få tag på piloterna, då deras flygningar gjorde att de ofta var på annan ort.

3.8 Primär- och sekundärkällor

Insamlat material till uppsatsen kan delas in i *sekundärkällor* som består av redan insamlat material och *primärkällor* som innebär att man samlar in nytt material (Arbnor & Bjørkerke, 1994).

Våra sekundärkällor har framför allt hämtats från BA:s hemsida, intranät och interna företagsforum. Våra primärkällor består av intervjuer och direkt observation. Vi ansåg att djupintervjuer var det som kunde ge oss mest relevant information. Intervjuer genererar information som ger möjlighet att tolka personens upplevda erfarenhet (Denzin & Lincoln, 2003). Vi bedömde att detta, utifrån vår hermeneutiska ansats, var det mest ändamålsenliga sättet för att svara på vår frågeställning och uppnå vårt syfte med uppsatsen.

3.9 Intervju

3.9.1 Struktur

Det finns tre sätt att utföra en intervju på, nämligen *helstrukturerad*, *semistrukturerad* och *ostrukturerad intervju* (Thomas, 1999). Den semistrukturerade intervjun, som vi valde att använda oss av, är friare till sin karaktär än den helstrukturerade. Semistrukturerade intervjuer har ett tema, en prioriteringsordning på frågorna och specifika frågor. Lika grundlig information är i stort sett omöjligt att få med fasta svarsalternativ som karaktäriserar de frågeformulär som används i helstrukturerade intervjuer (Bryman, 2002). Under den semistrukturerade intervjun är det även möjligt att ställa följdfrågor eller frågor kring andra intressanta områden som uppkommer under intervjuens gång (Smith, 2003). Den semistrukturerade intervjun ger således respondenten frihet att återge sådant som inte helt omfattas av intervjumallen, men som kan vara intressant för studien. Att få ett bra flyt i intervjun, att vara empatisk och att använda logiska kopplingar är enligt Smith (2003) viktigare än att hinna ställa alla frågor. Lantz (1993) skriver att den semistrukturerade intervjun ger intervjuaren information som är kontextuellt bestämd. Eftersom vi anser att mångfald och mångfaldsarbete är kontextberoende tedde sig valet av en semistrukturerad intervju naturligt.

3.9.2 Förberedelse

Redan i början under uppsatsarbetet, när vi hade läst in oss på ämnet och börjat samla teorier till vår referensram började vi arbeta för att få fram en intervjumall. Vi valde främst frågor utifrån studiens forskningsfrågor och syfte, men vi la även in mer fria frågor. Vi valde att dela upp frågorna efter prioritet, för att försäkra oss om att vid varje intervju hinna få svar på de viktigaste frågorna. Mindre relevanta och mer specifika frågor bestämde vi oss för att ställa i mån av tid.

Vi valde att inte låta respondenterna få ta del av frågorna före intervjun, eftersom vi i största möjliga mån ville ha spontana svar. Vårt mål var att få en så verklig bild som möjligt av mångfaldsarbetet på BA och organisationsmedlemmarnas uppfattning kring detta. Att sända ut frågorna i förväg hade eventuellt kunnat leda till tillrättalagda svar.

Vi försökte inleda varje del av intervjun med en bredare fråga för att ge respondenten möjlighet att fritt återge sina reflektioner kring mångfald och för att undvika att leda honom eller henne utifrån vår egen förkunskap eller våra egna tankar kring mångfald.

3.9.3 Genomförande och sammanställning

Vi genomförde främst intervjuerna ansikte mot ansikte med respondenterna, men omständigheterna gjorde att vi även var tvungna att göra ett par telefonintervjuer. En av anledningarna till detta var det geografiska avståndet mellan Stockholm och BA:s huvudsäte i London. Vi hade helst gjort alla intervjuerna ansikte mot ansikte för att skapa förtroende och närhet till respondenten. Samtidigt anser vi att det kan finnas fördelar med telefonintervjuerna. Telefonintervjuer minskar intervjueffekten som innebär att respondenten påverkas av intervjuarens fysiska närvaro (Jacobsen, 2002). Telefonintervjuer kan även vara ändamålsenliga när intervjun rör ett känsligt ämne, eftersom de kan ge respondenten en ökad känsla av anonymitet och därigenom bidra till ökad öppenhet (Jacobsen, 2002). Det är möjligt att frågor som rör mångfald, minoriteter, specialbehandling och diskriminering kan upplevas som känsliga.

Vi började intervjuerna med en kort genomgång av studiens syfte och intervjuens upplägg. Till alla piloterna ställde vi tjugoåtta öppna frågor med möjliga följdfrågor. Till kvinnliga piloter ställde vi dessutom sju ytterligare frågor utifrån faktumet att kvinnliga piloter är en minoritet i ett mycket mansdominerat yrke. Till piloter från etniska minoriteter ställde vi, förutom de tjugoåtta grundfrågorna, sex specifika frågor knutna till faktumet att de skiljde sig från majoriteten och att det kunde ha konsekvenser i arbetet och hur de behandlades i organisationen. Intervjuerna med mångfaldscheferna var ännu öppnare och bestod av arton grundfrågor.

Intervjuerna tog i genomsnitt en och en halv timme och genomfördes under sista halvan av juli och första halvan av augusti 2009. Vi spelade in intervjuerna med respondenternas samtycke för att kunna lyssna på dem i efterhand och försäkra oss om att vi uppfattat rätt. Med hjälp av inspelningarna transkriberade vi intervjuerna, vilket gjorde att vi kunde låta andra granska materialet. Det transkriberade materialet kodade vi sedan utifrån våra forskningsfrågor och för att lättare kunna urskilja och tydliggöra relevanta teman i intervjuerna. Denna tematiska sammanställning har vi

därefter relaterat till teori och tidigare forskning för att besvara uppsatsens forskningsfrågor och uppfylla syftet.

3.9.4 Etiska riktlinjer

Grundläggande forskningsetiska aspekter rör *konfidentialitet*, *information* och *samtycke* (Bryman 2002). Data ska behandlas konfidentiellt, vilket innebär att forskaren avkodar materialet så att ett visst svar inte kan kopplas till en viss intervjuperson. Endast forskaren ska veta vilken intervjuperson som avlagt sitt svar (Patel & Davidson, 2003). Vi lovade således våra respondenter anonymitet.

Informerat samtycke, som innebär att respondenterna informeras om studiens syfte och vilka risker och/eller fördelar som förknippas med studien, är en viktig aspekt (Bryman, 2002). Forskaren bör informera respondenterna vad studien går ut på och vad som kan bli konsekvenserna av en offentlig publicering. Huvudsakligen handlar det om att skydda respondenternas identitet (May, 2001). Informerat samtycke leder dessutom till ett ökat förtroende i intervjusituationen och därför bättre samarbetsvilja hos respondenten (May, 2001). Detta var något vi märkte hos våra respondenter då de verkade mer bekväma när de fått veta undersökningens syfte och möjliga konsekvenser. Respondenterna ska även informeras om att deltagandet i undersökningen är frivilligt och att de när som helst kan dra sig ur projektet (Bryman, 2002).

I en intervjusituation är det viktigt att visa intresse och respekt för respondenten, genom att bland annat ha verifierat att den tekniska utrustningen fungerar och genom att respektera tidsangivelser och den intervjuades livsåskådning (Kvale, 1997). Det ska kännas bekvämt och meningsfullt att bli intervjuad (Kvale, 1997). Vi var medvetna om att ämnet kunde vara känsligt speciellt de intervjufrågor som rörde diskriminering och specialbehandlig. Vi började därför med att ställa breda, enkla frågor som sedan ledde respondenterna in på frågor av mer komplex karaktär. Vi behövde därmed sällan ställa mer känsliga frågor rakt ut.

3.10 Direkt observation

Förutom intervjuerna använde vi oss av direkt observation för att samla in vårt empiriska material. Vi kunde genom detta tillvägagångssätt observera piloternas arbetsvardag. Dessutom skaffade vi oss ett helhetsintryck av BA vad det gäller arbetsmiljö och fysiska attribut. Direktobservationen gjordes vid fyra tillfällen under BA:s flygningar hösten 2009. Samtliga flygningar var långdistansflygningar som flögs av tre piloter och som innefattade två dagars vila på destinationen före hemfärd. Sträckorna var:

- London – Los Angeles; elva timmars flygning
- London – Houston; tio timmars flygning
- London - Sao Paolo; tretton timmars flygning
- Los Angeles – London; drygt elva timmars flygning

Vi fick under direktobservationerna möjlighet att studera interaktionen mellan piloterna både under arbetet och på flygdestinationen. Sammanlagt omfattar direktobservationerna runt femtio timmar, då inte medräknat den totala tiden vi befann oss på destinationen. Anteckningar gjordes vid samtliga tillfällen. Vi anser att detta gav oss ett bra komplement till intervjuerna, eftersom vi fick tillfälle att själva uppleva den miljö piloterna vistas och arbetar i. Vi anser att valet att använda direkt observation som komplement till intervjuerna var ändamålsenligt och berikade vårt arbete.

3.11 Författarnas förhållningssätt

Vår uppfattning är att forskarnas förförståelse påverkar det empiriska materialet och tolkningen av det. Forskning är aldrig värderingsfri och att erkänna värderingars roll i forskning är ett måste för att bevara allmänhetens förtroende (May, 2001). Samhällsforskningen är alltså värdebunden, men detta är inte samma sak som att påstå att den är hängiven åt total subjektivitet, utan visar endast att de traditionella objektivitetsidealen är omöjliga att uppnå (Holme & Solvang, 1997). Vi är medvetna om att våra subjektiva uppfattningar, såsom värderingar och personliga uppfattningar kring mångfald i viss mån kan ha påverkat resultatet.

3.12 Källkritik och felkällor

Det material som använts som underlag till uppsatsen ska värderas efter hur användbart det är och hur väl det passar studiens problemformulering. Man bör utvärdera och kritisera materialets trovärdighet (Arbnor & Bjerke, 1994).

Vad det gäller det material vi använt som underlag till uppsatsen bedömer vi att materialet från BA:s hemsida eventuellt ger en förskönande bild av hur man arbetar med mångfald. Samma sak gäller för informationen vi fått från mångfaldscheferna. Det är normalt att de vill framhäva sitt arbete och sin roll i organisationen som något viktigt och väl fungerande. Detta vägs eventuellt upp av piloternas åsikter kring mångfald, eftersom mångfald inte är något de själva valt att arbeta med, utan en policy som införts uppifrån. Vi är dessutom medvetna om att mångfald kan vara ett känsligt ämne och respondenterna kan ha anpassat sina svar eller undanhållit information.

Alla undersökningar riskerar att ha ett antal felkällor. I denna typ av studie kan fel uppstå genom att urvalet av respondenter ger en skev bild av verkligheten, att insamlingen av data varit bristfällig, att frågorna i intervjuerna är olämpligt formulerade eller att tolkningen av oss som intervjuat är färgad av vår uppfattning eller våra åsikter.

Vad det gäller självkritik, är vi medvetna om att uppsatsen har en bred teoribas och att vi möjligen hade vunnit i djup eller precision genom att ha ett kortare teoriavsnitt eller genom att använda oss av färre teorier. Att lägga empirigenomgång och analys var för sig hade eventuellt gjort att det varit lättare att urskilja vad som är vår egen tolkning av empirin. Vi är även medvetna om att uppsatsens avslutande del med diskussion och slutsatser är lång, men vi anser att den fyller sin funktion då vi framförallt vill inbjuda läsaren att reflektera kring mångfald och förändringsprocesser.

I kapitlets sista del kommer vi att titta på ytterligare kritiska aspekter som avgör studiens kvalitet.

3.13 Studiens kvalitet

Tillförlitlighet innebär att det finns olika tänkbara beskrivningar av hur den sociala verkligheten ser ut. För att intervjuerna ska anses ha en tillförlitlighet ska resultatet som sammanställts bekräftas av de personer vars syn på verkligheten studerats (Bryman & Bell, 2005). För att uppfylla detta kriterium har respondenterna fått ta del av empirins sammanställning för att säkerställa att vi har uppfattat deras verklighet på ett riktigt sätt.

Överförbarhet är ett kriterium som innebär att uppsatsen ska innehålla deskriptiv data för att läsarna ska kunna bedöma om resultatet kan överföras till en annan miljö (Bryman & Bell, 2005). Detta har vi tagit hänsyn till genom att grundligt förklara detaljer om hur BA arbetar med mångfald. Vår avsikt med uppsatsen har inte varit att finna resultat som kan generaliseras, utan istället att ge en helhetsbild för hur ett företag kan arbeta med mångfald, vad företaget har för ambitionsnivå och hur mångfaldsarbetet tar sig uttryck i det dagliga arbetet i interaktion mellan organisationens individer. Vi klargör för vissa delar som kan överföras till andra miljöer, medan andra delar är situationsspecifika.

Pålitlighet är ett kriterium som innebär att arbetet ska kunna granskas (Bryman & Bell, 2005). För att erbjuda en granskarvänlig uppsats har vi grundligt redovisat alla steg i uppsatsens sammanställningsprocess. Det innebär att vi har ställt upp och presenterat bland annat problemformulering, val av respondenter, transkriberat intervjuerna, motiverat den tematiska analysindelningen etc. Uppsatsen kommer även att granskas under en framläggning och uppsatsopponering den 24e februari 2010.

Möjlighet att styrka och konfirmera Enligt Bryman & Bell (2005) ska forskarnas egna värderingar och teoretiska inriktningar inte påverka resultatet. Vi har formulerat intervjufrågorna på ett sådant sätt att de inte styr respondenten, som själv ska kunna bestämma vad han eller hon anser är meningsfullt att ta upp. Detta har vi gjort bland annat genom att undvika att använda teoretiska begrepp när vi har utformat intervjufrågorna.

Äkthet består av fem olika delar: *rättvis bild*, *ontologisk autenticitet*, *pedagogisk autenticitet*, *katalytisk autenticitet* och *taktisk autenticitet*. Kriteriet äkthet handlar i stort om att öka de medverkande personernas förståelse om sin sociala verklighet (Bryman & Bell, 2005). Vi har under uppsatsens gång ökat vår förståelse om mångfaldsarbete och förändringsstrategier och anser att uppsatsen även kan hjälpa respondenterna att få ökad förståelse om mångfaldsfenomenet. I BA:s fall anser vi att uppsatsen kan öka medvetenheten om svårigheterna med mångfaldsimplementering och visa på hur företaget kan anpassa mångfaldsarbetet till sin specifika företagssituation.

4 EMPIRIGENOMGÅNG OCH ANALYS

4.1 Genomförande och analysmetod

I följande avsnitt presenteras den information vi erhållit genom samtalsintervjuer på BA. Vi inleder med en kort företagspresentation för att ge läsaren en överblick av den verksamhet vi valt att studera, därefter presenteras insamlad empiri utifrån de teman vi anser vara relevanta i relation till uppsatsens syfte och frågeställning.

Vi har valt att lägga empiri och analys tillsammans för att undvika upprepningar och för att det känns naturligt att resonera kring respondenternas svar samtidigt som vi återger dem och på så vis sätta dem i ett relevant perspektiv från början. Vi kommer att vara noggranna med att skilja på vad respondenterna svarade och på vad som är vår tolkning kring det. Empirin kommer att återges på ett direkt sätt efter citat från intervjuerna, medan analysen består av våra egna tankar om och tolkningar av respondenternas svar utifrån de teorier vi valt att använda.

Vi har valt att behålla alla citat på engelska eftersom intervjuspråket var engelska och vi ämnar återge intervjupersonernas svar så exakt som möjligt. I samma strävan att återge en så verklig bild som möjligt av BA behåller vi även vissa begrepp, framförallt när det gäller mångfaldsstrategin på engelska. Vi kommer inte att återge citat från direktobservationerna men de ligger som en bakgrund i våra tolkningar och bekräftar ofta respondenternas svar.

Vi kommer i denna del av uppsatsen att presentera respondenternas uppfattningar och åsikter om utvalda teman från studien på BA. Denna analysmetod benämns enligt Bryman (2002) som *tematisk analys*. Den tematiska analysen utförs genom att forskarna tar fasta på vissa teman och sedan grupperar respondenternas svar under dessa teman. Vi kommer att använda oss av metateman från uppsatsens teoriavsnitt och vår intervjumall. Under varje metatema finns underrubriker som vi valt utifrån det vi funnit speciellt intressant och relevant från intervjuer och direkt observation.

4.1.1 Begreppsförklaringar

När vi nedan talar om **majoriteten** menas de manliga, vita, brittiska piloterna som utgör den övervägande delen av pilotstyrkan. När vi talar om **minoriteten** menas resterande grupp av piloter som inte passar in under beskrivningen ovan. Vi har valt att titta på två olika grupper inom minoriteten, dels kvinnliga piloter, dels piloter av annat etniskt ursprung. När vi talar om **mångfaldsansvariga** eller **mångfaldschefer** menas de specialiserade cheferna som enbart arbetar med mångfald inom BA.

4.2 Företagspresentation

BA är Storbritanniens största flygbolag mätt i passagerarantal och antal nationella och internationella flygdestinationer. BA skapades 1974, genom en sammanslagning av flygbolagen BOAC och BEA. Dessa företag har rötter i civilflygets begynnelse cirka hundra år tillbaka. BA gick från statlig till privat ägo och listades på Londonbörsen 1987. Bolaget expanderade genom att köpa upp flera större flygbolag under 1990-talet. BA finns idag med på FTSE 100 index som omfattar de hundra största aktierna, mätt till marknadsvärde, på Londonbörsen. 2005 pensionerades Rod Eddington som hade varit BA:s VD i fem år. Ny VD blev den före detta Aer Lingus chefen och piloten Willie Walsh. BA flyger till 148 olika destinationer och har över 46 000 anställda. Under 2009 flög BA över 33 miljoner passagerare i sin 245 flygplan stora flotta. (www.britishairways.com, 2010)

4.3 Varför arbetar BA med mångfald?

Det allra första vi ville få klarhet i när vi började studien var vilka som var huvudorsakerna till BA:s val att arbeta med mångfald. I teoridelen nämns en uppsjö av anledningar till varför det är gynnsamt för företag att arbeta med mångfald. Ur ett institutionellt perspektiv skulle det viktigaste för BA vara att kommunicera mångfaldsarbetet utåt för att vinna legitimitet. Ur ett *change management* perspektiv skulle fokus istället ligga på interna fördelar. I båda fallen skulle målet vara bättre konkurrenskraft och ökad lönsamhet. Vår studie visade att det finns många orsaker till varför BA arbetar med mångfald både internt och externt och att företaget. Vi kommer

nedan att gå igenom tre aspekter som blev speciellt tydliga underintervjuerna och som förklarar varför BA valt att arbeta aktivt med mångfald.

4.3.1 Möjligheter

“Opportunities with diversity work are endless. There are links to talent and recruitment, creativity and value of recognizing difference, mirroring our customer data base, bottom line benefits through revenue and clear links to engagement and productivity by adopting an inclusive approach.”

(Kvinnlig mångfaldsansvarig på BA)

När mångfaldscheferna fick chansen att berätta om varför man arbetar med mångfald på BA var det spontana svaret att mångfaldsarbetet ger oändliga möjligheter. Det lyste i ögonen på dem när de berättade om alla fördelar med att ha en heterogen arbetsstyrka och de verkade kunna tala i evighet.

De beskrev hur mångfaldsarbetet ledde till ökad kreativitet och bättre problemlösningsförmåga och att det fungerade som en strategi för att attrahera och behålla den bästa talangen. Alla interna fördelar skapade sedan ringar på vattnet och resulterade i större organisationsflexibilitet och ökande marknadsprestationer. Lönsamhetsaspekten var enligt mångfaldscheferna central.

Vi uppmärksammade att många av de anledningar att arbeta med mångfald som de mångfaldsansvariga tog upp överensstämde med dem som omnämns i mångfaldslitteraturen. Vi observerade även att de svar vi sedan fick från piloterna skiljde sig från de svar vi fått från mångfaldscheferna. Som anledningar till att arbeta med mångfald talade piloterna främst om legitimitetsaspekter och kundanpassning .

4.3.2 Legitimitet

“A worldwide company needs diversity of staff and bases to satisfy a worldwide population of customers. BA is competing in global market and in order to survive BA has to be an open and indiscriminate employer that can cater to the modern needs of both business and leisure passengers.”

(Manlig brittisk pilot)

Flera av piloterna nämnde att ett företag av BA:s storlek och internationella karaktär inte har något val, utan måste arbeta med mångfald. Det är idag normalt att stora bolag lägger vikt vid mångfald och integrerar *diversity management* i företagsstrategin. Mångfaldsarbetet blir ofta en del av företagets CSR-arbete. Piloterna ansåg också att mångfaldsstrategin är viktig för att BA ska ses som en rättvis arbetsgivare som ger alla lika möjligheter. Vår tolkning är att BA med sin satsning på *corporate responsibility* och mångfaldsarbete utan tvekan följer en samhälls- och managementtrend. Med det inte sagt att en trend är huvudanledningen till mångfaldsarbetet.

4.3.3 Kundanpassning

“Diversity work helps us to understand our markets and customers around the world better. It’s vital to understand the underlying culture and personality of the people we have to deal with, as it’s the only way BA can keep its position in a global market.”

(Kvinnlig brittisk pilot)

De flesta piloterna talade om relationen till kunderna och menade att mångfald i arbetsteamet möjliggör en bättre anpassad service för passagerare av olika ursprung. De uppmärksammade att mångfaldsmålen gör att BA får en större pool av människor att anställa ifrån. Några piloter nämnde de demografiska förändringarna som den främsta anledningen till mångfaldsarbetet.

4.3.4 Sammanfattning

Vår tolkning är att piloterna spontant inte uppmärksammar de fördelar som rör deras egen arbetsmiljö, utan snarare ser fördelar med mångfaldsarbetet i interaktionen med kunder och omvärld. Vi konstaterar att BA:s mångfaldschefer ser stora möjligheter med mångfaldsarbetet och att uttalade anledningar att arbeta med mångfald på BA stämmer väl överens med dem som nämns i uppsatsens teoridel.

4.4 BA:s mångfaldsarbete på systemnivå

4.4.1 Mångfaldspolicyn

Mångfald som Corporate Responsibility

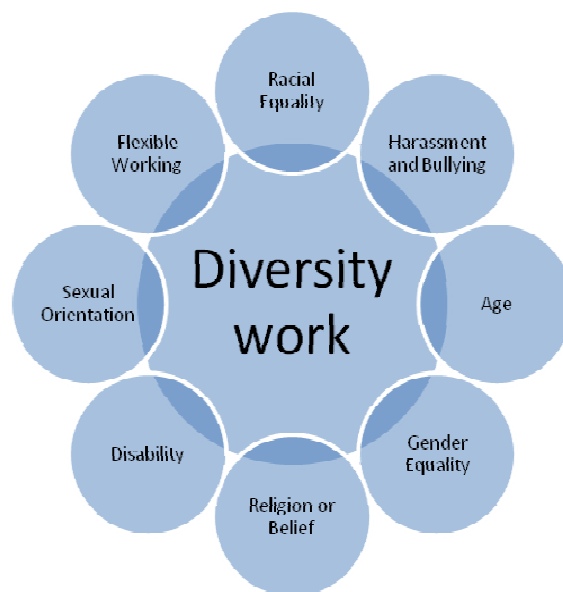
Mångfaldsarbetet på BA går under namnet *Diversity and Inclusion* och är del av BA:s *Corporate Responsibility plan* som även kallas *One Destination* och består av de fyra pelarna *Environment*, *Community*, *Marketplace* och *Workplace*. Mångfaldsarbetet ingår under pelaren *Workplace*.



Figur 4.1 Mångfaldsarbetets placering i Corporate Responsibility strategin.

Mångfaldsarbetets åtta områden

Mångfaldsarbetet på BA innefattar åtta centrala områden: *Gender Equality, Religion or Belief, Disability, Sexual Orientation, Flexible Working, Racial Equality, Harassment and Bullying*. I studien har vi kommit in på samtliga områden förutom handikappsområdet, främst eftersom ingen av piloterna har något handikapp av flygsäkerhetsskäl. Vi har fokuserat på områdena *Gender Equality, Racial Equality* och *Age*.



Figur 4.2 Mångfaldsarbetets åtta områden.

Alla anställda på BA utbildas i mångfald. Samtliga chefer genomgår en kurs som heter *Managing Diversity and Inclusion*. Kursen består av workshops och interaktiva datakurser. För anställda utan personalansvar har BA nyligen infört den obligatoriska datakursen *Expect Respect*. I kursen används casestudier kring olika mångfaldsaspekter såsom stereotyper, sexuell läggning, kultur, handikapp, kön och religion. Dessa case är avsedda att representera verkliga situationer som är relevanta i arbetsvardagen på BA. Förutom detta arbetar BA med olika mångfaldsmoduler som är obligatoriska för de anställda på olika nivåer. Medarbetarna informeras löpande om olika delar av mångfaldsarbetet. På BA:s intranät finns detaljerad information om mångfaldsarbetet (för mer detaljerade uppgifter se bilaga). På så sätt är alltså mångfaldsmålen tillgängliga för all personal.

“Each department has a local diversity champion and their role is to help communicate local issues and to provide feedback from their own line area.”

(Manlig mångfaldsansvarig)

Mångfaldscheferna har även valt ut personer, så kallade *Diversity Champions*, på olika nivåer i företaget som ansvarar för en viss avdelning och ser till att mångfaldschefernas information kommer ut i hela organisationen.

4.4.2. Medveten rekrytering

“One of our priorities under racial equality is to increase the diversity of applicants for internal and external jobs. We have worked with our recruitment team to target external advertising, monitor selection tests and review selection practices to ensure fairness and to prevent any form of discrimination.”

(British Airways Diversity Brochure 2009)

BA har med egen sponsring av utbildning av så kallade *pilot trainees*, aktivt rekryterat personal från många olika länder varibland exempelvis etniska minoriteter. BA anställer idag piloter från bland annat Indien, Afghanistan, Australien, Nigeria, Kanada, USA, Argentina, Sverige, Danmark, Belgien, Österrike, Holland, och Italien.

“In British Airways our purpose is to ensure skilled and talented individuals are developed whether they are men or women. However, we recognise that in certain areas, women are underrepresented and therefore we are aiming to increase the proportion of women working in non-traditional areas such as Engineering and Flight Operations. ”

(British Airways Diversity Brochure 2009)

BA arbetar aktivt för att rekrytera kvinnor och har exempelvis annonserat i den brittiska upplagan av livsstilstidskriften *Cosmopolitan*, vars läsekrets utgörs av unga kvinnor. Andelen kvinnliga piloter på BA är idag runt fem procent (BA intern dokumentering, 2009).

“We are working proactively with our recruitment team to diversify the applicant base but our selection process will remain strictly on merit. British Airways is committed to increasing the diversity of its senior management team and has three women on the Board as non executive directors.”

(British Airways Diversity Brochure 2009)

4.4.3 Sammanfattning

Vi ser att BA har en väl genomarbetad mångfaldsplan och en klar vision om vad mångfaldsarbetet ska leda till. BA rekryterar aktivt kvinnor och personer från etniska minoriteter. Mångfaldsansvaret har placerats på olika nivåer i företaget för att bättre kunna kommunicera mångfaldsbudskapet till hela organisationen. Utifrån hur BA arbetar med mångfald på systemnivå verkar det som att mångfaldsarbetet är en prioritet för företaget.

4.5 Hur jobbar BA med mångfald i arbetsvardagen

“We are proud to be a business that welcomes and nurtures difference. Diversity and inclusion are a way of life for us. Our diversity initiatives are all about dignity and respect. They are designed to promote good relationships between colleagues, irrespective of their background, religion or culture.”

(Annual Report 2008/09)

I årsredovisningen skriver BA *“Inclusion is a way of life for us”*. Det vi vill klargöra i följande avsnitt är just om mångfalden är en livsstil på BA, det vill säga om mångfaldsstrategin är förankrad i organisationskulturen och i arbetsvardagen.

Piloterna var överens om att mångfalden är tydlig i arbetsvardagen. En manlig, brittisk pilot ansåg att de är vana vid att anpassa sig till ett mycket brett tvärsnitt av medarbetare med olika bakgrund, sexuell läggning och ålder.

Under intervjuerna var det även tydligt att piloterna var väl införstådda med grundtankarna i mångfald och att de hade för vana att leda en heterogen arbetsstyrka. Vi fick uppfattningen att det fanns en bra förståelse för hur människor med olika bakgrund, religion, kön, sexuell läggning och ålder kan arbeta konstruktivt tillsammans. Det verkade finnas tolerans för olikheter och de intervjuade ansåg att kompetens inte har att göra med etnicitet eller kön.

“BA offers diversity awareness courses, actively encourages the recruitment of staff from a wide range of backgrounds, and has procedures in place to deal with harassment and bullying. I am not actively involved with any of these.”

(Manlig afghansk pilot)

Trots medvetenheten kring mångfald fick vi uppfattningen att piloterna inte själva kände sig aktivt engagerade i mångfaldsarbetet såsom det beskrevs på systemnivå. De visste att det fanns specifika moduler kring trakasserier, mobbing och handikapp, men kunde inte beskriva dem mer ingående. Piloterna verkade anse att kurser, informationsbroschyrer och *e-learning* moduler kring mångfald, det vill säga det som

mångfaldscheferna gjorde på systemnivå, inte påverkade deras arbetsvardag speciellt. Däremot ansåg de att mångfalden var en arbetsrealitet och att de var vana att hantera de situationer som uppkommer då man arbetar med en heterogen grupp. För piloterna baserades mångfaldsarbetet i arbetsvardagen på olika grundvärderingar kring respekt och att behandla alla lika oavsett kön eller ursprung.

“I do believe that BA actively works towards diversity, I did volunteer to work with the team but was not chosen.”

(Manlig indisk pilot)

Vi uppmärksammade även att en pilot från minoriteten som hade velat vara med i mångfaldsteamet inte hade fått möjlighet att vara det. Detta tolkar vi som att BA kan bli bättre på att ta vara på det intresse för mångfaldsarbete som redan finns i organisationen.

4.5.1 Sammanfattning

Piloterna var väl införstådda med grundtankarna i mångfaldsarbetet och uppskattade BA:s approach, men de kände inte till detaljerna i mångfaldsstrategin. För dem handlade mångfaldsarbetet i arbetsvardagen om grundvärderingar kring respekt och likabehandling. De ansåg inte att kurser och läromoduler i mångfald var något som påverkade det operativa arbetet speciellt. Vi tolkar det som att det finns en viss diskrepans mellan intentionerna från systemnivån och hur de uppfattades i organisationen. Eftersom det redan fanns stor medvetenhet kring mångfaldskriterierna bland piloterna tolkar vi det som att mångfaldscheferna skulle kunna dra mer nytta av detta och integrera piloterna i mångfaldsarbetet på ett bättre sätt.

4.6 Interaktionen mellan piloterna

4.6.1 Socialisering i organisationskulturen

När en organisation bestämmer sig för att arbeta med mångfald och tar in organisationsmedlemmar som skiljer sig från majoriteten sker en socialiseringsprocess mellan organisationsmedlemmarna. Denna process innefattar olika reaktioner och sätt att hantera situationen, vilket i sin tur starkt influerar arbetsvardagen och trivseln. Genom att studera interaktionen mellan piloterna i arbetsvardagen var vårt mål att komma ett steg djupare och identifiera mönster som inte kommit upp när vi på ett direkt sätt frågat dem om mångfald, respekt och likabehandling.

4.6.2 Social interaktion på olika arenor

Självklart är det intressant att observera den formella och strukturerade interaktionen mellan piloterna under arbetet i cockpit, men i den här studien har vi framförallt varit intresserade av att titta på hur piloterna interagerar i mer ostrukturerade och informella situationer, exempelvis på flygdestinationen och under fortbildningar. På detta sätt hoppades vi alltså identifiera eventuella mångfaldsproblem och mer gömda aspekter relaterade till olikheter i bakgrund, religion, kön eller ålder.

Låt oss börja med en kort beskrivning av de studerade arenorna:

Cockpit/flight deck

Piloternas arbete under flygningarna är mycket strukturerat till följd av så kallade *Standard Operating Procedures*, i vardagstal *SOPs*, som beskriver exakt hur en uppgift ska utföras för att undvika att piloterna flyger på olika sätt. *SOPs* finns nedskrivna för alla dagligen förekommande rutiner i cockpit, men även för ovanliga nödsituationer. Under våra direktobservationer fick vi uppfattningen att arbetets standardiserade karaktär gjorde att det inte fanns mycket utrymme för kommunikationsproblem eller olika tillvägagångssätt, även om piloterna som flög tillsammans ibland var mycket olika.

Flygdestinationen

Livet på flygdestinationen skiljer sig avsevärt från det hårt strukturerade arbetet i cockpit. Efter långdistansflygningar stannar hela flygbesättningen, innefattande två till fyra piloter, på flygdestinationen i två dygn innan de flyger tillbaka till London. Under denna tid bor besättningen på hotell och meningen med vistelsen är att de ska få möjlighet att vila upp sig. Det gör att dessa dygn är helt fria från arbetsuppgifter och obligatoriska aktiviteter. Varje pilot har helt enkelt möjligheten att disponera över denna tid på det sätt han eller hon önskar. Många av piloterna berättade att de använde tiden på destinationen till att sköta om sin hälsa genom att sova ut, träna och spendera tid vid poolen. Många passade även på att shoppa, träffa vänner eller släkt på destinationen, gå på sightseeing, kulturella event eller fixa undan pappersjobb för att slippa göra det under ledig tid hemma. Vad samtliga piloter nämnde som det mest centrala på destinationen var den sociala interaktionen med övriga piloter under gemensamma middagar, vid poolen eller i hotellets bar. Vi ser livet på destinationen som en semistrukturerad miljö.

Fortbildning

Piloternas fortbildning består av olika kurser som piloterna deltar i med annan flygpersonal i London. Kurserna varierar vad det gäller innehåll, längd, lärare och plats som kursen ges på. Det betyder att det inte finns någon exakt struktur som följs vid varje kurstillfälle. Istället får piloterna fritt hitta samarbetspartners för exempelvis gruppövningar. Raster och luncher kan tillbringas efter eget behag. Vi kan tala om fortbildningen som en semistrukturerad miljö.

Låt oss nu gå in på hur den sociala interaktionen mellan piloterna ser ut på dessa olika hårt strukturerade arenor i arbetsvardagen.

Småprat på olika arenor

“Talk tends to be casual in nature, of no specific topic in particular. The subject matter depends very much on the personalities that make up the crew on the day.”

Enligt ovanstående citat beskrev en manlig afghansk pilot den sociala interaktionen mellan piloterna under flygningarna. Piloterna berättade att man vanligen talar om sådant som alla närvarande kan identifiera sig med. De manliga, brittiska piloterna nämnde samtalsämnen som pensioner, skatter, företagsangelägenheter, nattliv, fruar, flickvänner, sport och bilar. De kvinnliga piloterna berättade att samtalsämnena var pengar, familj, helgdagar, intressen och meningen med livet. Piloterna från etniska minoriteter sa att de undvek att tala om komplexa frågor, och att det mest handlar om allmänna samtalsämnen som beror på vilka som är närvarande.

Det visade sig att samtalsämnena och småpratet inte skiljde sig nämnvärt beroende på om piloterna befann sig i cockpit, på flygdestinationen eller under fortbildning. Interaktionen på samtliga av dessa arenor var enligt piloterna av samma slag, vilket förvånades oss något, men som vi ur mångfaldssynpunkt tolkade som positivt. Vi hade förväntat oss att mångfaldsproblematisering skulle bli mer synlig på de arenor där piloterna hade stor frihet att välja vem de umgicks med och hur de interagerade.

Vi frågade majoriteten om den sociala interaktionen och samtalsämnena skiljde sig beroende på vem som är närvarande. Enligt följande citat svarade två av de manliga, brittiska piloterna:

“Yes, slightly different use of language perhaps if one of the members is female – more awareness of not using bad language. I do not feel that this is exclusive to the flight-deck environment – this would happen in all social situations in or outside of the workplace.”

“Yes, if we are only pilots from the majority group we talk about common interests as football, rugby, cars and girls.”

De ansåg alltså att samtalsämnena var mer grabbiga och att mer svordomar användes när inga kvinnliga piloter var närvarande. De berättade även att de, för att undvika ofrivilliga förolämpningar, var mer aktsamma med vad de talade om när de flög med piloter från etniska minoriteter. Det innebar exempelvis mindre skämt relaterade till kön eller ursprung. Piloterna som tillhörde majoriteten talade alltså om en viss

försiktighet, främst vad det gäller samtalsämnen, för att inte trampa piloter med annat etniskt ursprung på tårna. Dessa små skillnader i kommunikation och samtalsämnen tolkade vi inte som tecken på mångfaldsproblem, utan som hänsyn piloterna emellan.

Vi fick även klart för oss att alla piloter hade tillgång till samtliga sociala arenor på flygdestinationen och att det inte var någon skillnad i aktiviteterna på destinationen beroende på om piloterna tillhörde majoriteten eller minoritetsgrupperna. Även detta tolkade vi som positivt ur mångfaldssynpunkt. Samtliga piloter kände dessutom tillhörighet med och ansvar för flygbesättningen på destinationen.

De flesta piloterna upplevde att det fanns en viss förväntan på dem att delta i det frivilliga sociala livet på destinationen, exempelvis vid middagar, vid poolen eller i baren. En kvinnlig, brittisk pilot berättade dock att hon oftast var för sig själv på destinationen och att det inte uppfattades som fel. En annan kvinnlig, brittisk pilot och hennes kvinnliga, sydeuropeiska pilotkollega uttryckte sig på följande sätt kring frågan om det fanns några aktiviteter som de kände förväntan från andra piloter att närvara vid på flygdestinationen:

“No, not really. I always feel able to choose what I want to do.”

“Drinking, but fortunately, being a woman, I don’t get pressurized into drinking more than I want.”

Lyssnade man istället på de manliga piloterna verkade det som att den sociala interaktionen på destinationen var nästan obligatorisk och mycket viktig för hur man uppfattades av de andra piloterna. En manlig, afghansk pilot svarade på följande sätt när vi frågade om han kände att det fanns förväntningar på honom från de andra piloterna under tiden på flygdestinationen:

“Peer pressure to join the crew in evening socializing is present most of the time.”

Under den löst strukturerade arbetsvardagen på destinationen var det alltså tydligt att de kvinnliga piloterna inte kände samma press på att socialisera eller dricka alkohol vid baren på destinationen. Detta skulle kunna tolkas som en exklusiv fördel för kvinnliga

piloter som således har mer frihet. Det går även att tolka det som att de kvinnliga piloterna inte är viktiga i gemenskapen och att den sociala interaktionen är färgad av homosocialitet eller en manlig jargong, där kvinnor inte bidrar med något extra.

4.6.3 Att tillhöra minoriteten

Vi kommer i följande stycken att skildra hur kvinnliga piloter och piloter från etniska minoriteter upplever att det är att tillhöra minoriteten på BA. Vi kommer att ta upp aspekter såsom minoritetens anpassning till normen, annorlunda behandling och organisationens förmåga att tillfredställa minoritetsgruppernas behov. Vi vill därmed poängtera att socialiseringsprocesserna och interaktionen som kan visa på mångfaldsproblem inte bara sker mellan individer i majoriteten och minoriteten, utan även mellan individ och organisation.

Anpassning till normen

Som vi tidigare sett är normen för piloterna på BA satt av faktumet att majoriteten består av vita, brittiska, medelålders män, ofta med bakgrund i flygvapnet. Enligt följande citat beskrev två kvinnliga, brittiska piloter hur de kände kring ett eventuellt krav på anpassning till denna norm

"I adhere to SOPs, I try to do my job as well as I can, I try to be diplomatic and easy to get on with without being stereotypically different from them. However, I do not try to fit in. I just am who I am. [...] I have learned not to take their standard as my own. I try to learn from them professionally, but I take nothing socially unless I value them as people."

"I think I get on with most colleagues. It isn't difficult to fit in as most people whether male or female are quite similar in the job."

De kvinnliga piloterna svarade att de inte gjorde något speciellt för att anpassa sig till normen. Detsamma gällde piloterna från etniska minoriteter, men dessa gav ändå exempel som tyder på anpassning. En indisk pilot förklarade att han var sig själv, men

att han medvetet höll en ganska låg profil. En thailändsk pilot ansåg att det var viktigt att hålla sig inom ramen för den accepterade normen, utan att förlora sin identitet.

I teoriavsnittet beskrevs att när mångfalden är väl integrerad i organisationen, värdesätts skillnader och det finns därmed ingen anledning till anpassning efter normen. Att minoritetsgrupperna inte kände något större tryck att följa normen tolkar vi som positivt ur mångfaldssynpunkt.

Diskriminering och specialbehandlig

Enligt minoriteten fanns inte någon allmän uppfattning om att det fanns saker i arbetet som kvinnliga eller utländska piloter skulle göra sämre eller bättre än de vita, brittiska, manliga piloterna. Så här uttryckte sig två kvinnliga brittiska piloter om eventuell diskriminering av kvinnliga piloter på BA:

"I would not say so. There is no different pay scale, no different levels of promotion, and no doors closed to females."

"I think BA treats all the pilots the same, it is other people who react differently, like when the passengers stare at you in the terminal, or when ground crew make comments about having female pilots."

Ingen pilot hade uppfattningen att vissa grupper eller individer bland piloterna skulle behandlas annorlunda av andra piloter eller av ledningen. Ett par piloter ansåg att det kunde förekomma specialbehandling om det fanns anledning till det, men att detta inte är knutet till bakgrund, kön, ålder etc.

En kvinnlig, sydeuropeisk pilot poängterade sin mer okvinnliga tekniska bakgrund som ingenjör och ansåg att den hade hjälpt henne att få mer respekt från sina manliga kollegor, något som kan tyda på att kvinnliga piloter eventuellt ses eller behandlas annorlunda, även om vi inte identifierade detta i våra intervjuer.

Åldersdiskriminering av mycket unga eller av äldre piloter var heller inget vi kunde se tecken på. Istället var exempelvis senioritet något positivt som ingav respekt hos de yngre, juniora piloterna. Det är inte ovanligt med över trettio års åldersskillnad mellan

de piloter som flyger tillsammans på BA. Vi upptäckte inga tecken på spänningar mellan dem till följd av åldersglappet

Minoritetens egna reflektioner

På BA är cirka 160 av 3000 piloter kvinnor (BA intern dokumentering, 2010). Att vara kvinnlig pilot på BA betyder därmed att knappt 95 procent av kollegorna är män. Vi bad kvinnorna förklara hur de upplevde detta och vad det innebar i arbetsvardagen. Enligt följande citat resonerade två kvinnliga piloter kring faktumet att de var kvinnor i en extremt mansdominerad arbetsgrupp:

“At first, I liked it as I thought I was doing something to break traditions; however I miss female interaction and have learned that males and females work very differently. I do not feel I am treated differently and I do appreciate the difference of the sexes.”

“I really enjoy doing my job and like everyone I fly with, I don’t think it is a problem in our job.”

Vi frågade dem även om de trodde att mansdominansen avskräckte kvinnor från att utbilda sig till piloter och om det hade påverkat deras eget val att bli piloter. Som följer svarade en kvinnlig, brittisk pilot kring varför fler kvinnor inte väljer pilotyrket:

“It is viewed as a technical job in which engineering plays a role and this is a misconception. So many older men in the industry would put off younger girls from coming into it. Also difficulties in having a family keep women out of the job.”

De kvinnliga piloterna var medvetna om att pilotyrket anses manligt och förstod varför kvinnliga piloter var en minoritet inom civilflyget. De ansåg dock inte att detta berodde på att de kvinnliga piloter behandlas annorlunda än sina manliga kollegor, utan på att det som pilot kan vara tufft att kombinera pilotyrket med ett tillfredställande liv i övrigt. De nämnde att pilotyrket innebar att ofta vara borta från familjen och att det var svårt att hålla efter sin hälsa på grund av oregelbundna arbetstider, långa flygningar, jetlag, onyttig restaurangmat osv. De kvinnliga piloterna uttryckte att de

ibland saknade kvinnlig interaktion, eftersom män och kvinnor kommunicerar på olika sätt.

På BA har drygt fyra procent av piloterna annat etniskt ursprung (BA intern dokumentering, 2010). Det betyder att denna minoritetsgrupp är ungefär lika stor som den bestående av kvinnliga piloter, förutsatt att men inte väljer att dela upp piloterna från etniska minoriteter i subgrupper beroende på vilket land de kommer ifrån. Piloter från etniska minoriteter verkade dock ha funderat mindre än de kvinnliga piloterna på aspekterna kopplade till att inte tillhöra majoriteten. Kanske berodde det på att de har en mycket viktig gemensam faktor med majoriteten – faktumet att de är män.

Ingen av piloterna som tillhörde minoriteten ansåg sig ha en förebild inom sin minoritetsgrupp på BA att identifiera sig med på företaget. Det kan vara ett tecken på att det finns få äldre piloter som tillhör minoriteten och kan fungera som mentorer och exempel, något som verkar logiskt med tanke på att mångfaldsarbetet på BA är tämligen ungt. En annan möjlighet är att piloter från minoritetsgrupper hittills har hållit ganska låg profil och inte uppfattats som naturliga förebilder. Flera piloter tillhörande minoriteten nämnde dock att de hade vänner inom bolaget som de kände att de kunde lita på och gå till om de behövde råd. Det tolkade vi som att BA har en organisationskultur där det är möjligt att vara öppen och ta hjälp av andra.

Samtliga piloter från minoritetsgrupperna var överens om att BA som arbetsgivare respekterade deras olikheter och aktivt arbetade för att anpassa sig till minoritetsgruppernas specifika behov. Detta gick i linje med mångfaldschefernas uppfattning att BA, i den mån det var möjligt, hade blivit bättre på att ta hänsyn till om exempelvis kvinnliga piloter med små barn behövde ökad arbetsflexibilitet. De talade även om en ständig förbättring för att tillgodose behov hos anställda från andra kulturer och religioner. Ett exempel på detta var de bönerum som BA sedan några år tillbaka tillhandahåller för de anställda på flygplatsen i London.

4.6.4 Socialiseringsprocessernas karaktär

Om vi tolkar BA:s socialiseringsprocesser utifrån teorierna som presenterades tidigare i uppsatsen finner vi exempel på både *assimilation* och *pluralism*. *Assimilation* innebär en envägsanpassning, där den eller de som befinner sig i minoritet förutsätts förändra och anpassa sig till den rådande majoriteten. Standardisering och enhetlighet ses som eftersträvanvärt. Målet är att eliminera exempelvis kulturella skillnader och skapa kollektivism. På ett sätt stämmer detta in på BA eftersom pilotyrket är mycket tekniskt och till stor del består av standardiserade procedurer. På pilotnivå tolkar vi att individuella olikheter och kompetenser, som skulle kunna utgöra resurser för företaget, inte tas tillvara, men kanske är detta svårt med tanke på arbetets natur.

Samtidigt märker vi en stor tolerans för olikheter bland piloterna, något som var extra tydligt när de interagerade på destinationen och i småpratet utanför den flygtekniska kommunikationen på exempelvis kurser. När piloterna arbetade eller umgicks mer ostrukturerat såg vi inga tecken på grupperingar, exempelvis att minoriteterna skulle ha interagerat för sig själva. Det ser vi som ett tecken på *pluralism* som står för en ömsesidig anpassning dels mellan olika grupper och individer, dels mellan dessa och organisationen.

Det är tydligt att BA arbetar effektivt för att kunna anpassa sig till anställda med olika bakgrund. Ett exempel är att BA erbjuder ett stort utbud av specialmat ombord till sina anställda, vilket en indisk pilot nämnde och var mycket tacksam över. Ett annat exempel på BA:s anpassning är möjligheten till ledighet under andra helger än kristna. Ett tredje exempel är att BA idag arbetar för att ge personalen möjlighet till mer flexibla arbetstider för att piloterna exempelvis lättare ska kunna kombinera karriär med graviditet och föräldraledighet. Pluralismsperspektivet kräver en öppenhet, trygghet och nyfikenhet inom organisationen då denna måste förändra och anpassa sig i samma utsträckning som individen eller gruppen, något som vi uppfattar att BA har lyckats tämligen bra med.

4.6.5 Sammanfattning

Eftersom piloternas arbete är mycket strukturerat och inte ger plats för olikheter i tillvägagångssätt, beteende eller klädstil, ville vi även studera mer ostrukturerade och informella arenor i piloternas arbetsvardag. Vi såg i stort samma beteendemönster i de löst strukturerade miljöerna på flygdestinationen och på kurser som under det mer strukturerade arbetet i cockpit, vilket i sig var intressant. Interaktionen på såväl de strukturerade som de semistrukturerade arenorna verkade vara fri från typiska mångfaldsproblem. Det visade sig även att det fanns små skillnader i den sociala interaktionen beroende på om alla piloterna tillhörde majoriteten eller inte. Manliga piloter, oberoende av etnicitet, kände större grupstryck att närvara i sociala aktiviteter med de andra piloterna på flygdestinationen, än vad de kvinnliga piloterna gjorde.

Vi kunde inte identifiera något starkt tryck att följa en norm, men minoritetsgrupperna verkade redan tämligen välanpassade. Genom våra intervjuer kunde vi inte heller se några tecken på diskriminering eller specialbehandling på BA. Utifrån piloternas och svar verkade det istället handla om en ömsesidig anpassning mellan individer samt mellan individ och organisation, där båda parter gjorde sitt yttersta för att tillfredställa den andra partens behov.

4.7 Att leda mångfald

4.7.1 Leda förändringsprocessen

All organisationsförändring medför osäkerhet och kan leda till motstånd, konflikter och rädsla. Implementeringen av mångfald är en förändringsprocess som kräver ett starkt ledarskap som skapar tillit bland medarbetarna och främjar kommunikation. *Managing diversity* handlar om att leda företaget mot en organisation där alla medarbetares resurser utnyttjas till fullo. Det betyder erkännande och uppskattning av olika kulturer i organisationen. På följande sätt uttryckte sig en kvinnlig mångfaldschef om den ideala mångfaldsledaren:

“Strategic vision, open thinking, delivery focus, perseverance and tenacity, good communication skills and excellent influencing skills!”

De mångfaldsansvariga beskrev dessutom den ideala mångfaldsledaren som en resultatorienterad förhandlare med stor förmåga att anpassa sig till nya villkor och situationer. För att skapa konstruktiva utvecklingsprocesser är det viktigt att mångfaldsledaren har en bra förståelse för mänskliga relationer. I teoriavsnittet såg vi att mångfaldsledaren bör utgå från sig själv och utveckla självkännedom för att kunna möta andra. I våra intervjuer bekräftades det att det krävs tid och mognad att växa in i rollen som ledare för en diversifierad personalstyrka.

4.7.2 Piloten som mångfaldsledare

När vi frågade piloterna om den ideala mångfaldsledaren beskrev de en rättvis, empatisk och lyhörd ledare med god lyssnar- och kommunikationsförmåga. Det var en person med tålamod, förståelse för olika kulturer samt en förmåga att påverka andra.

Innan vi gjorde studien hade vi uppfattningen att piloterna såg sig själva som ledare, eftersom de är ansvariga för hela kabinpersonalen både under flygningen och på destinationen. Vår tolkning i efterhand är att de yngre piloterna inte främst ser sig som ledare. En anledning kan vara att de alltid flyger med en överordnad kapten. En annan trolig anledning är att piloterna ofta endast indirekt valt att bli ledare. Deras

fundamentala val är att bli piloter, personalansvaret är en konsekvens av detta, men inte alltid en önskan från pilotens sida. Piloternas situation skiljer sig från den traditionella vägen mot ledarposterna i en organisation. Det vanliga är att ansvaret för medarbetarna ökar i takt med att man arbetar upp sig i hierarkin. För en nyexaminerad pilot som anställs på BA är ansvaret för kabinpersonalen redan ett faktum. Till detta ska läggas att piloternas utbildning i ledarskap är mycket begränsad. Att leda mångfald blir då en mycket stor utmaning.

Det var främst hos piloterna som varit i yrket i minst sex till tio år som vi fick ett mer utförligt svar på vad *managing diversity* innebär. Vår tolkning är att piloterna med tiden växer in i rollen som ledare och den är oftast inte naturlig för dem till en början.

4.7.3 De underordnades inställning

“Each will, of course, have their own opinion, however, in general, diversity is seen as a positive not a negative aspect of working for BA.”

“I feel that the cabin crew have more issues with diversity than the pilots, but that's more to do with educational background.”

Enligt citaten ovan, resonerade en indisk och en thailändsk pilot kring kabinpersonalens inställning till mångfaldsarbetet. Piloterna ansåg att mångfaldsarbetet med kabinpersonalen var mer komplext än på pilotnivå. Piloterna hade hört kabinpersonalen kommentera kring andra flygvärdars eller flygvärdinnors kompetens och sätt att interagera socialt, men ingen hade uppmärksammat köns- eller etnicitetsrelaterade kommentarer. Över lag ansåg de att de flesta i kabinpersonalen har en god inställning till mångfald och är glada över att arbeta för en diversifierad organisation. En möjlig förklaring är att det anses naturligt med en brokig personalsammansättning. Mångfalden hos kabinpersonalen var ett faktum långt tidigare än BA började rekrytera kvinnliga och färgade piloter. Många verkade se mångfalden på kabinnivå som en naturlig konsekvens av branschens globala natur.

4.7.4 Utmaningar i ledningsarbetet

Det krävs ett speciellt ledarskap för att mångfald ska bidra med fördelar och piloterna var överens om att det gäller för en ledare att kunna tackla de utmaningar mångfald medför. På följande sätt beskrev en kvinnlig, brittisk pilot och två av hennes indiska, manliga kollegor vad de upplevde som den största utmaningen med att leda en heterogen grupp.

"Bringing a diverse group together and getting them to work together is a hard task.

Communication is the hardest part, I would say."

"Understanding their background, identifying each individual's personal strengths to improve the group as a whole."

"Trying to keep everyone on board and on the same mission. A focused group with a common purpose can go a long way!"

Enligt övriga piloter var det svåraste med att leda en heterogen grupp att kunna ändra sin ledarstil beroende på vem man interagerar med; att inte trampa någon på tårna; att hålla en effektiv kommunikation; att kunna uppmuntra och få ut det bästa av varje person trots att alla är olika; samt att se till att hela arbetsstyrkan är med och fokuserar på samma mål.

I teoriavsnittet identifierade vi sex utmaningar att tackla när en organisation arbetar med mångfald: maktdynamik, åsiktsskillnader, brist på empati, tokenism, brist på delaktighet och tröghet. Vi kommer nu att analysera dessa aspekters förekomst på BA.

Vi kunde inte se att BA:s satsning på mångfald gett upphov till *maktkamper* mellan nya och gamla medarbetare eller mellan majoriteten och minoriteten. Vi upplever inte heller att den ökade mångfalden har lett till osäkerhet och en känsla av brist på kontroll. Det verkar vidare inte som att en mer diversifierad arbetsstyrka har gett upphov till stora *åsiktsskillnader* eller oförståelse. Piloternas intervjusvar visar överlag

på tolerans och empati. Vi kan även identifiera en utbredd vana att koncentrera sig på det man har gemensamt istället för på olikheter.

Verklig *tokenism* innebär att en individ anställs till följd av ett företags kvotsystem, vilket kan betyda att han eller hon rekryteras före mer kvalificerade kandidater. Vår analys är att denna typ av tokenism inte förekommer på BA. Piloternas kompetens är tydligt fastställd genom de prov och kontinuerliga kontroller som alla piloter genomgår. Däremot såg vi tecken på uppfattad tokenism som innebär att en individ har anställts på basis av sina meriter och kunskaper, men behandlas som om han eller hon hade anställts på basis av exempelvis kön, nationalitet eller ålder. Flera av de kvinnliga piloterna talade om denna attityd hos medarbetarna. Även om den inte alltid var uttalad fanns det en oro för att majoriteten skulle döma dem på detta sätt.

Delaktighet från medarbetarna är grundläggande för ett företags framgång. Vår tolkning är att mångfaldsstrategins närvaro i arbetsvardagen kan göras tydligare så att piloterna känner sig mer delaktiga och bättre kan kommunicera strategin till sina underordnade. Mångfaldscheferna poängterade att det tar tid att förändra grundvärderingar och att få mångfaldsvisionen implementerad i arbetsvardagen. *Tröghet* är dock något man måste räkna med vid förändringsprocesser.

4.7.5 Sammanfattning

Trots att piloterna har ledaransvar för kabinpersonalen identifierade sig inte de yngsta piloterna helt med ledarrollen. Den verkade istället vara något som piloterna växer in i med tiden. Piloterna ansåg att mångfaldsaspekterna på kabinpersonalsnivå var komplexa men att de flesta underordnade såg mångfaldsarbetet som något positivt. Vi såg inga tecken på maktkamper, åsiktsskillnader eller brist på empati på grund av mångfaldsarbetet. Däremot förekom uppfattad tokenism.

4.8 Eventuella risker med mångfaldsarbete

Från att ha tittat på ledarutmaningar i mångfaldsarbete kommer vi nu ur ett mer generellt perspektiv att titta på eventuella problem eller risker med mångfald på arbetsplatsen. När vi frågade en kvinnlig, brittisk pilot om vilka risker hon såg med mångfaldsarbete blev hennes spontana svar:

“I am not aware of any drawbacks or risks associated with diversity work.”

Samtliga piloter var överens om att mångfaldsarbetet var övervägande positivt för organisationen. Flera hade svårt att komma på risker eller negativa konsekvenser med det. En manlig, vit, brittisk pilot ansåg att passagerarna kan vara känsliga för att servicen ges av minoriteter som muslimer eller homosexuella. Detta bekräftar att piloterna främst såg mångfalden utifrån ett kundperspektiv och inte kopplade det till sin egen arbetsvardag.

“Possible positive discrimination may be perceived by majority groups also the work may be perceived as patronizing by some minority groups such, as political correctness gone mad. You cannot use words like black for a black object etc.”

Enligt citatet ovan resonerade en manlig brittisk pilot kring möjliga nackdelar med mångfaldsarbete. Han uppmärksammade problemet med positiv diskriminering som enligt honom gav upphov till negativ stämning, när organisationsmedlemmar fick uppfattningen att personer anställdes för att de tillhörde en minoritet och inte för att de hade den rätta kompetensen. Med andra ord bekräftade de negativa konsekvenserna av tokenism. Hans afghanska kollega identifierade följande risker:

“Possible drawbacks may include communication issues and a lack of cohesiveness resulting from a lack of familiarity with a particular ethnic grouping. Neither of these suggestions has affected me at any stage within BA.”

Mångfaldscheferna bekräftade att mångfaldsarbetet är resurs- och tidskrävande, men att fördelarna överväger. De ansåg att det finns en fara i att fokusera på legala aspekter och siffror och inte se mångfaldsarbetet i det vidare perspektiv där det hör hemma. De poängterade att det är viktigt att inte blanda ihop mångfaldsarbete med välgörenhet. Organisationen måste hitta en bra balans och förstå att mångfaldsarbetet måste vara kopplat till effektivitetsmål och ökad lönsamhet.

En annan risk med mångfaldsarbete som nämndes i teoriavsnittet var *kommunikationsproblem*. Anledningen till att vi inte observerade detta som ett problem mellan piloterna på BA kan ha haft att göra med att kommunikationsspråket är engelska och att alla piloter måste ha en god nivå i engelska språket för att erhålla den obligatoriska radiolicensen. Under flygningar används dessutom ett förkortat språk bestående av tekniska termer och fackuttryck, vilket ger litet utrymme för missförstånd.

Vi var något förvånade över att vi inte observerade några konkreta exempel på *stereotypisering* bland piloterna. Just stereotypisering av etniska minoriteter var något som nämndes i studierna gjorda på BA tidigare och vi trodde att detta beteende kunde finnas kvar. Det tydligaste exemplet som vi uppmärksammade var traditionella könsroller. Exempel på detta som redan nämnts är att manliga piloter i kvinnliga piloters närvaro anpassade språk och samtalsämnen och att kvinnor inte kände samma press att dricka och "socialisera med grabbarna" på destinationen. Ett annat exempel är att en kvinnlig pilot berättade att hon kände närapå moderligt ansvar för att alla i besättningen hade det bra på flygdestinationen.

Vi såg inte heller tecken på *social-etnisk skiktning*. På följande sätt uttryckte sig en brittisk, vit pilot om eventuella grupperingar utifrån majoritetsgruppen eller minoritetsgrupperna under arbete eller kurser:

"I haven't noticed any spontaneous dividing into sub-groups. Flying safely and a flexible roster system make it impossible to team up at work".

Piloterna har mycket lite kontroll över schemaläggningen och väljer inte själva vilka andra piloter de flyger med, något som förhindrar uppkomsten av gruppbildningar. Piloterna kunde inte heller ge exempel på grupperingar efter kön, etnicitet, ålder, religion eller sexuell läggning på de löst strukturerade aktiviteterna på flygdestinationen eller under kurser, något vi tolkar som positivt ur mångfaldssynpunkt

Kulturkrockar har förekommit, vilket är normalt i interaktionen mellan människor från olika bakgrunder. Det verkar dock inte vara något konstant problem. Istället är det, tydligt att piloterna väljer att koncentrera sig på det de har gemensamt, exempelvis den gemensamma arbetsuppgiften eller deras gemensamma intressen. Detta nämnde flera av piloterna när vi frågade vad de brukade tala om med andra kollegor. Att koncentrera sig på likheter istället för på skillnader tycks vara en optimal strategi när man arbetar med människor med annan bakgrund. Vi såg inga tecken på att piloter som tidigare arbetat för andra flygbolag skulle ha upplevt det som en kulturkrock när de började arbeta för BA. Vi upplevde inte heller att den ökade mångfalden bland piloterna på BA skulle ha lett till minskad trygghet och öppenhet. Istället observerade vi en stor tolerans och ibland en försiktighet för att inte skapa problem grundade på oförståelse för den andra personens religion, utseende, åsikter eller levnadssätt.

På organisationsnivå bekräftade de mångfaldsansvariga att mångfaldsarbetet inte lett till någon *förlust av gamla kunder eller klienter*. Tvärtom ansågs det positivt att kunna anpassa framförallt kabinpersonalen efter flygdestinationen genom att använda sig av så kallade *native speakers*, det vill säga kabinpersonal som behärskar språket på den destination man flyger till, och på så sätt ge passagerarna bättre service.

Vi fick även bekräftat att mångfaldsarbetet inte lett till *badwill* från samhället. Istället är mångfaldsstrategier en managementtrend som snarare leder till ökad legitimitet och goodwill eftersom det får företag att framstå som seriösa och ansvarstagande, vilket vi i sig ser som en av anledningarna till att BA så tydligt kommunicerar sitt mångfaldsengagemang externt.

4.8.1 Sammanfattning

Piloter och mångfaldschefer var överens om att fördelarna med mångfaldsarbetet var mycket större än eventuella nackdelar. Vi kunde inte identifiera de problem som nämns i teorin, exempelvis kommunikationsproblem, stereotypisering och social-etnisk skiktning. Flera piloter nämnde istället att uppfattningen om att mångfaldsarbetet kunde leda till positiv diskriminering kunde ge upphov till irritation hos de som inte omfattades av den positiva diskrimineringen.

5. DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Kapitlet är indelat i tre delar. I den första delen diskuterar vi BA:s mångfaldsarbete utifrån teorier som vi presenterat i uppsatsen. I den andra delen besvarar vi våra forskningsfrågor och presenterar våra slutsatser som är baserade på vår analys i föregående kapitel. I kapitlets tredje del kommer vi att diskutera BA:s mångfaldsarbete i ett vidare perspektiv och föreslå riktlinjer för fortsatt mångfaldsarbete på BA. Vi kommer då medvetet att gå utanför ramen för det som vi satt som syfte med uppsatsen.

Vi kommer först att diskutera BA utifrån de övergripande mångfaldsmodeller och teorier som presenterades i vårt teoretiska ramverk. Detta kommer att leda fram till svaren på våra forskningsfrågor, det vill säga:

- 1) *Hur långt har BA kommit i sitt mångfaldsarbete på*
 - a) *systemnivå*
 - b) *i arbetsvardagen?*
- 2) *Vilka inre och yttre faktorer förklarar hur långt BA kommit?*

5.1 Aspekter som påverkar mångfaldsarbete

5.1.1 Tre grundläggande faktorer

I teoriavsnittet nämnde vi tre huvudsakliga faktorer som påverkar mångfaldsarbetet i en organisation; omvärlden, företagskulturen och ledarskapet.

Omvärlden

Vår bedömning är att omvärldens påtryckningar vad det gäller mångfaldsarbetet på BA är måttliga. Det finns ett generellt tryck från samhället och en managementtrend att arbeta med CSR och därigenom mångfald, men det är inget som tyder på att trycket är

speciellt stort i just BA:s fall, jämfört med trycket på andra internationella storföretag. Samtliga piloter ansåg att BA arbetar aktivt med mångfald och i stort sett alla hade uppfattningen att BA värderar mångfaldsarbetet högre än vad andra företag gör. Samtidigt klargjorde mångfaldscheferna att BA inte jämför sig med andra organisationer när det gäller mångfaldsarbetet. Vi bedömer därför inte påtryckningarna utifrån som den primära anledningen till BA:s mångfaldsarbete.

Organisationskulturen

Företagskulturen är grundläggande för hur mångfaldsarbetet kan implementeras och hur det kommer att uppfattas av organisationsmedlemmarna. En kultur som främjar mångfald innebär en tillitsfull omgivning, en öppen kommunikation och ett informationsflöde som genomsyrar hela organisationen. Piloterna ansåg att kommunikationen på BA fungerade bra och flera nämnde att de höll sig uppdaterade även utanför arbetstiden via BA:s intranät och olika forum. Den positiva känslan av att tillhöra gruppen av piloter som arbetar för BA och stoltheten över att vara pilot var tydlig i flertalet intervjuer. BA ger ut flera olika personaltidningar som gör att de anställda känner sig bekräftade som en del av företaget. Personaltidningarna speglar mångfalden i företaget och har regelbundet artiklar kring mångfald. På pilotnivå genomsyrades organisationskulturen av respekt och stor tolerans för olikheter. Vi anser att BA:s organisationskultur är gynnsam för implementeringen av mångfaldsstrategin.

Ledarskapet

Mångfaldsarbete är en förändringsprocess där det är viktigt med bra ledarskap. VD redogör regelbundet både internt och externt att mångfaldsarbetet är en prioritet för BA. Chefer på alla nivåer går en ledarutbildning i mångfald, men piloterna ansåg inte att denna utbildning direkt påverkade hur de jobbade i arbetsvardagen, vilket tyder på en viss särkoppling. Mångfaldscheferna ansåg dessutom att vissa personer i ledningen kunde vara mer engagerade i utvecklingen av mångfaldsstrategin. Vår bedömning är att BA bör förtydliga ledarskapet, inte minst på pilotnivå, och låta mångfaldsaspekter få ta större plats i exempelvis ledarutbildningar.

Piloternas och mångfaldschefernas beskrivning av den ideala mångfaldsledaren var mycket lik den idealledare som framställs i mångfaldslitteraturen. Under studien har vi även uppmärksammat att denna beskrivning till stor del stämmer överens med hur det ideala ledarskapet framställs i *change management* teorierna och i traditionell organisationsteori. Detta kan tyda på att en verkligt skicklig ledare klarar att tackla de flesta utmaningar, vare sig det rör sig om mångfaldsarbete, förändringsprocesser eller något annat. Det kan även indikera att det inte krävs några speciella eller annorlunda egenskaper för att leda en mångfaldsprocess.

5.1.2 Slutsatser

Vi bedömer att påtryckningarna från omvärlden att arbeta med mångfald är måttliga. Organisationskulturen främjar mångfaldsimplementeringen och interaktionen mellan piloterna karaktäriseras av respekt. Mångfaldsstrategin har högsta ledningens stöd och chefer på alla nivåer utbildas i mångfald. Vi anser dock att ledarskapet ur mångfaldssynpunkt kan förbättras.

5.2 Mångfaldsarbete som process

I teorin såg vi att implementering av mångfald är en process som tar tid. Förenklat handlar det om processen från en *homogen till en heterogen* organisation och från *exkludering till inkludering*. Processen kan delas upp i faser med olika utmärkande drag. Vi kommer nu att diskutera BA utifrån ett antal modeller presenterade i teoriavsnittet för att fastställa var i mångfaldsutvecklingen BA befinner sig.

5.2.1 Från monokultur till multikultur

Mlekov & Widell (2003) beskriver den organisatoriska förändringsprocessen mot organisatorisk mångfald i tre steg som de kallar *monokultur*, *pluralism* och *multikultur*. Vi anser att BA enligt denna modell placerar sig mellan den pluralistiska och den multikulturella organisationen.

Argument för att BA skulle vara en *multikulturell* organisation är att företaget aktivt rekryterar människor av olika bakgrund, ålder, personlighet, erfarenhet och värderingar samt att dessa ses som en styrka för organisationen. BA har idag en heterogen arbetsstyrka och ingen individ uppfattas som mer avvikande än någon annan. Mångfalden är representerad på de flesta nivåer, såväl bland markpersonal som bland den flygande personalen. Mångfalden på BA ses som en lönsam affär. Våra intervjuer visade att piloter som tillhör minoriteten känner sig respekterade och inkluderade. Vi bedömer att BA är en dynamisk organisation som är öppen för nya influenser.

De argument som får oss att anse att BA fortfarande är en *pluralistisk* organisation är faktumet att piloterna inte känner sig aktivt engagerade i mångfaldsarbetet och inte helt känner till mångfaldsstrategins utformning. Vi anser också att företaget bättre skulle kunna tillvarata och värdesätta personalens olikheter, erfarenheter och kunskaper och använda dem som resurser. Vi upplevde att pilotnivån präglades av en slags likformighet och att individuella styrkor hamnade i skymundan. Det är dock inte rättvist att dra slutsatsen att mångfaldsarbetet, inte har trängt igenom i organisationens metoder och rutiner eller i medarbetarnas värderingar och beteenden. Även de piloter som inte i detalj känner till mångfaldsmålen tycks agera

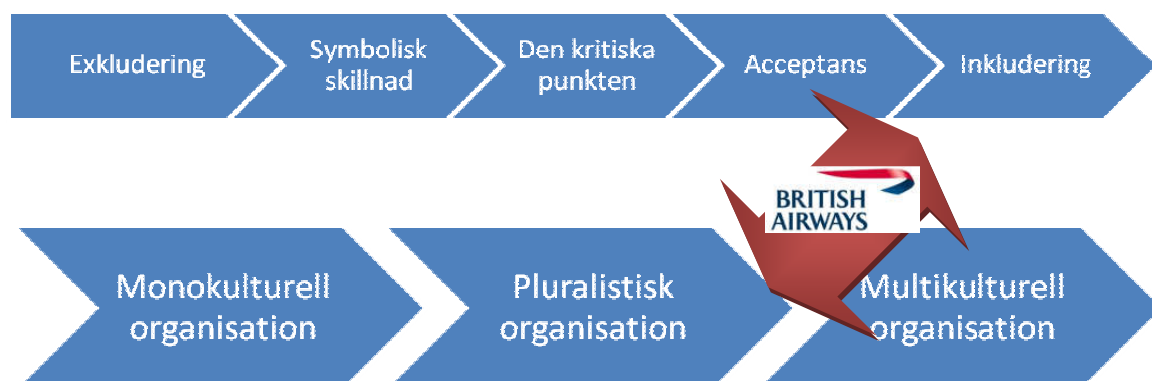
efter värderingar som går i linje med det inkluderande idealet och visar på vana att leda heterogena grupper.

5.2.2 Från exkludering till inkludering

Som bekant från teoriavsnittet sker utvecklingen från en monokulturell organisation till en multikulturell organisation genom en process i fem olika faser. Vår bedömning är att BA är på väg in i fas fem som kallas *inkludering* och som betyder att organisationen har kommit längre än att bara acceptera mångfald. På BA betraktas mångfald som en tillgång och piloterna berättar att det är intressant och givande att arbeta med människor med annan bakgrund. BA har anpassat sig för att tillmötesgå och underlätta för anställda med speciella behov kopplade till exempelvis religion, kön och ålder. Majoriteten ser inte minoriteten som ett hot och minoriteten känner sig respekterad och bejakad.

5.2.3 Slutsatser

I den organisatoriska förändringsprocessen från monokultur till multikultur, placerar sig BA mellan den pluralistiska och den multikulturella organisationen. BA är på god väg att bli en inkluderande organisation som inte bara accepterar olikheter, utan även ser dem som en resurs som kan användas som en strategisk konkurrensfördel.



Figur 5.1 BA:s placering i processen från exkludering till inkludering.

5.3 Perspektiv på mångfald

5.3.1 BA:s perspektiv utifrån olika teorier

Det går även att beskriva en organisations mångfaldsarbete utifrån vilket synsätt på mångfald som har anammats. En organisation som har det *fristående synsättet* implementerar mångfaldsarbetet som en sidoaktivitet. Organisationen arbetar sedan med mångfald för att det anses politiskt korrekt och inte för att det anses vara en organisatorisk prioritet. Detta skulle till viss del kunna stämma in på BA, då piloterna nämnde att de inte själva känner sig aktivt involverade i mångfaldsstrategins utveckling.

Samtidigt, om man väljer att titta på piloternas grundvärderingar kring mångfald och genom att lyssna på de som är ansvariga för mångfaldsarbetet, VD:s uttalanden, och ser till de resurser som läggs på mångfald, blir det mer naturligt att dra slutsatsen att mångfald är en organisatorisk prioritet och att BA till stor del anammat det så kallade *systemsynsättet*. Detta synsätt återfinns ofta i organisationer som likt BA lätt kan se de strategiska fördelarna med mångfaldsarbete. Systemsynsättet innebär att mångfaldsarbetet integreras i övriga aktiviteter och genomsyrar hela organisationen. Resurser läggs på att aktivt leda och övervaka mångfaldsarbetet. Genom detta synsätt kan organisationen fullt ut utnyttja den flexibilitet som en väl implementerad mångfaldsstrategi medför. Vi anser att BA är på väg mot denna arbetsrealitet.

Enligt Dass & Parkers (1999) teori anses vi att BA kan placeras mellan *tillgångs- och legitimitetsperspektivet* och *lärandeperspektivet*. *Lärandeperspektivet* är det sista steget i utvecklingen mot en organisation där mångfald tillvaratas på ett idealt sätt. Utifrån detta perspektiv anses mångfald öka företagets lönsamhet, något som de mångfaldsansvariga på BA poängterade. Mångfaldsarbete utifrån detta synsätt handlar om att ta tillvara på heterogena gruppens olikheter och fokus ligger på att identifiera styrkor hos medarbetarna. När vi undersökte piloternas vardag på BA var denna aspekt otydlig eftersom pilotyrket är mycket tekniskt och det bara finns ett rätt sätt att flyga från punkt A till punkt B. Vi bedömer att det utrymme som finns för att ta tillvara på olikheter är begränsat. Eftersom vår studie inte täcker andra grupper av anställda har vi svårt att avgöra hur det ser ut i övrigt på BA. Att döma av mångfaldschefernas svar

på våra frågor, handlar mångfaldsarbetet just om att identifiera varje individs styrkor och använda dem för att öka företagets lönsamhet.

En organisation som har ett lärandeperspektiv på mångfald kommer att ha en mångfaldsstrategi som kallas *förändringsstrategi*. Strategin innebär öppen kommunikation och dialog där alla medarbetare uppmuntras att delta. Fokus ligger på interaktion mellan gruppmedlemmarna. Uppfattningen är att konflikter och diskussioner är bra för att de skapar visioner och öppenhet i organisationen. Under studien fick vi inte uppfattningen att piloterna uppmuntrades att diskutera och komma med nya förslag, men det verkade inte heller vara rädda för att dela sina åsikter.

Det finns således vissa aspekter som får oss att bedöma att BA har några steg kvar i utvecklingen mot en ideal mångfaldsstrategi och implementering. Vi anser att BA till viss del ligger kvar i det perspektiv som föregår lärandeperspektivet, det vill säga *tillgångs- och legitimitetsperspektivet*. Perspektivet innebär att organisationen accepterar skillnader och betraktar mångfald som något positivt och det väljs ofta när en organisation påverkas av demografiska tryck, exempelvis när arbetskraftsbrist uppstår och den tillgängliga arbetskraften består av diversifierade individer. Det kan även handla om att anställa minoritetsgrupper för att attrahera marknadens minoritetsgrupper och på så sätt stimulera marknadstillväxt. Organisationer med tillgångs- och legitimitetsperspektivet använder sig av en *anpassningsstrategi* som innebär att personalstyrkan uppvisar heterogenitet och att det fokuseras på att alla ska inkluderas i företaget. Vi anser att BA helt uppfyller dessa parametrar.

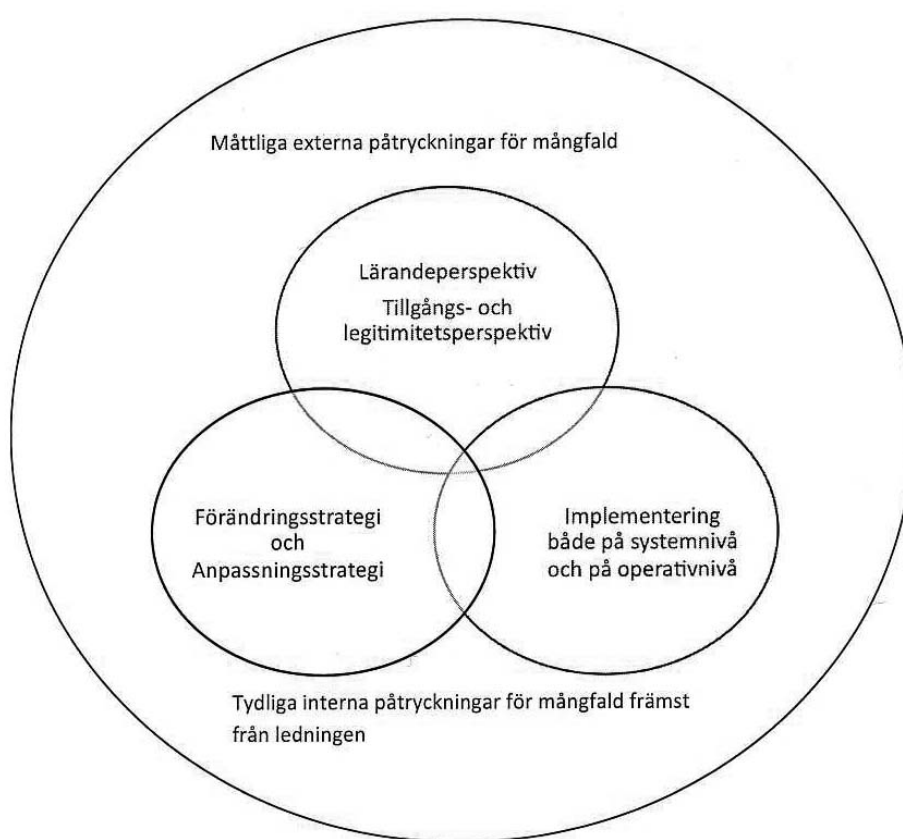
Figuren på nästa sida visar en schematisk bild av BA:s placering utifrån Dass & Parker (1999). Den grå markeringen i bildens nedre högra hörn visar BA:s mångfaldsperspektiv och strategiska respons.

PERSPEKTIV PÅ MÅNGFALD	PROBLEMFÖRKLARING	INTERN DEFINITION	NORM	ÖNSKAT RESULTAT	STRATEGIS RESPONS
MOTSTÅNDS PERSPEKTIV	Mångfald förnekas eller ses som hot	Inte "vi"	Upprätthåll homogenitet	Skydda status quo	Reaktion
DISKRIMINERINGS- OCH RÄTTVISE PERSPEKTIV	Olikheter orsakar problem	Skyddade grupper	Assimilera individer	Jämna ut spelplanen för skyddade grupper	Defensiv
TILLGÅNGS- OCH LEGITIMITETS PERSPEKTIV	Olikheter skapar möjligheter	Bara skillnader	Uppskatta skillnader	Tillgång till personal och kunder	Anpassning
LÄRANDE PERSPEKTIV	Olikheter och likheter skapar möjligheter och är lönsamt	Viktigt med skillnader och likheter	Öka pluralism	Individuellt och organisatoriskt lärande för långsiktiga effekter	Förändring

Figur 5.2 Schematisk bild av BA:s mångfaldsperspektiv och strategiska respons utifrån Dass & Parker (1999).

5.3.2 Slutsatser

BA:s perspektiv på mångfald är en kombination av tillgångs- och legitimitetsperspektivet och lärandeperspektivet. BA har till stor del anammat det så kallade systemsynsättet där organisationen ser de strategiska fördelarna med mångfaldsarbete och integrerar det i övriga aktiviteter så att det blir en del av arbetsvardagen.

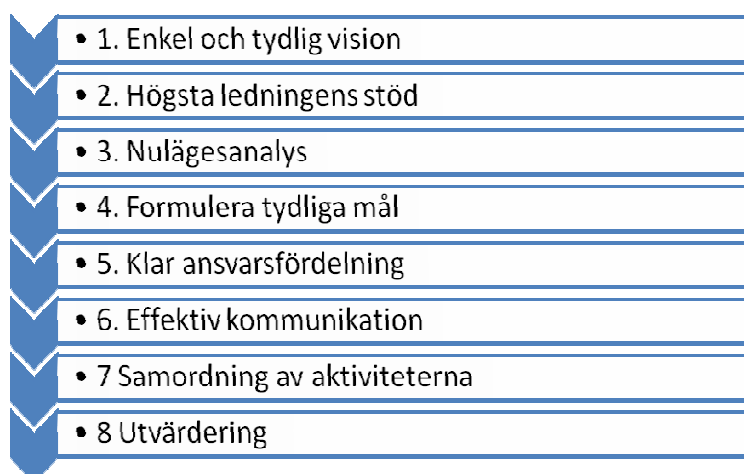


Figur 5.3 BA:s mångfaldsarbete utifrån Dass & Parker (1999).

5.4 Lyckad mångfaldsimpaktering

5.4.1 Mångfaldsimpaktering på BA

I Kandola & Fullertons (1998) modell identifieras de åtta viktigaste faktorerna för framgångsrikt mångfaldsarbete, nämligen:



Vi kommer nu att diskutera BA:s mångfaldsstrategi utifrån denna modell. BA har en tydlig vision, väl utarbetade strategier och åtgärdsplaner som kommuniceras öppet i organisationen. Vår bedömning är att BA:s satsning på mångfald inkluderar alla i organisationen och inte ensidigt gynnar vissa grupper. De ansvariga för mångfaldsarbetet har insikt om att mångfaldssatsningen medför en kulturförändring, vilket kräver ett långsiktigt perspektiv. De poängterade även vikten av att ha högsta ledningens stöd. Vi anser att mångfaldsarbetet på BA har ledningens synliga och fortlöpande engagemang. VD har själv tagit på sig rollen att tillsammans med de mångfaldsansvariga kommunicera mångfaldsbudskapet.

BA gör kontinuerligt genom intranätet konkreta kartläggningar av personaldemografin, vilket ger information för formulering av nya mål i mångfaldsarbetet. Interna processer såsom rekryteringsprocessen, möjligheten till befordran, samt karriär- och kompetensutveckling överses för att identifiera hinder för mångfaldsarbetet. Vår bedömning är att BA:s informella system justeras och utvecklas, för att undvika att de motverkar mångfaldsarbetet. BA avsätter omfattande resurser till mångfaldsarbetet i form av personal, pengar och teknisk utrustning. BA har vidare kvantitativa och kvalitativa mål för mångfaldsarbetet och uppföljning görs regelbundet.

Ansvar för mångfaldsarbetet har fördelats på olika nivåer i organisationen. På BA finns sex nyckelpersoner, som vi i uppsatsen benämner som mångfaldsansvariga eller mångfaldschefer och som enbart ägnar sig åt att leda, stödja och samordna mångfaldsarbetet. De styr, följer upp och rapporterar om mångfaldsarbetet till ledningen.

Kommunikation är grundläggande för en lyckad implementering av mångfald. Medarbetarna måste förstå syftet och hållas uppdaterade kring förändringarna. På BA sker kommunikation via utbildningar, policy, interna tidningar, enkäter och rapporter. VD har även lagt stor vikt på den externa kommunikationen genom offentliga uttalanden, publikationer och BA:s deltagande i och sponsring av olika events som relaterar till mångfald och respekterande av olikheter. BA utvärderar regelbundet mångfaldsstrategin och resultaten förmedlas fortlöpande till hela organisationen. Rapporteringen är tydlig och återfinns bland annat i den årliga *corporate responsibility* rapporten som finns tillgänglig även för allmänheten.

Kandola & Fullerton (1998) skriver att varje medarbetare bör vara medveten om vad som krävs av henne eller honom i det dagliga mångfaldsarbetet. Vår bedömning är att BA kan förtydliga detta och ge mer incitament åt de anställda att aktivt ta del i mångfaldsarbetet. Ett alternativ är att belöna resultat för att stimulera ansvarstagande. Fägerlind (1999) poängterar att mångfaldsutbildningen förutom att behandla vad mångfald är, även måste informera om hur förändringsarbetet kommer att se ut och vilka följder det förväntas få i organisationen. Vår bedömning är att BA skulle kunna vara ännu tydligare på denna punkt, med bakgrund av att piloterna till viss del känner att de inte är aktivt engagerade i mångfaldsarbetet.

5.4.2 Slutsatser

Flera av de aspekter som i tidigare forskning identifierats som avgörande aspekter för en lyckad mångfaldsimpementering, har vi kunnat identifiera även på BA. Företaget skulle kunna bli bättre på att stimulera ansvarstagande för och aktivt engagemang i mångfaldsaktiviteterna bland de anställda.

Vi fann flera förklaringar till varför mångfaldsarbetet lyckats på BA. Satsningen på mångfald har högsta ledningens stöd och engagemang. Det finns en tydlig vision samt

strategier och handlingsplaner som kommuniceras i organisationen. Kvantitativa och kvalitativa mål har satts. Ansvarsfördelningen är tydlig och uppföljningar av arbetet görs regelbundet. Satsningen på mångfald inkluderar alla på BA och gynnar inte ensidigt vissa grupper. BA:s s formella och informella system justeras och utvecklas, så att inte de interna systemen arbetar emot den nyinförda ordningen i organisationen. BA har ett långsiktigt perspektiv på mångfaldsarbetet och insikt om att mångfaldssatsningen medför en kulturförändring.

5.5 Avgörande faktorer

5.5.1 Faktorer som drivit på mångfaldsprocessen

Förutom Kandola och Fullertons (1998) aspekter har vi identifierat ett antal faktorer som på BA har varit gynnsamma för utvecklingen mot en mångkulturell organisation. Eftersom vi avgränsat oss till att studera den flygande personalen kommer vi i följande avsnitt att koncentrera oss på faktorer som gjort att mångfaldsarbetet kan anses vara lyckat och långt gånget bland piloterna. Vi vill därmed poängtera att vår tolkning inte nödvändigtvis går att generalisera till hela organisationen.

Internationell prägel

Piloternas arbetsmiljö är mycket internationell. Piloterna flyger mellan olika kontinenter och BA:s passagerare är av många olika nationaliteter. BA:s policy att ha *native speakers* i kabinpersonalen, gör att piloterna interagerar i heterogena grupper i arbetet med de underordnade. Denna miljö som präglas av mångfald kan ha gjort det lättare för den flygande personalen att acceptera mångfald och olikheter i den egna besättningen.

Samhälls- och organisationstrender

En annan faktor som vi bedömer har spelat in är att mångfald idag är en samhälls- och managementtrend som människor generellt associerar till något positivt och viktigt. Att piloterna har en god inställning till mångfaldsarbetet är därmed kanske inte enbart tack vare BA:s satsning på mångfald.

Grundvärderingar

En annan bidragande faktor är den positiva inställningen till mångfald som är tydlig bland piloterna. De värdesätter organisatorisk mångfald även om de inte själva är aktivt med och driver mångfaldsagendan. För dem visar sig mångfaldsperspektivet som en grundvärdering av respekt och att alla ska behandlas lika.

Kompetens och mätbarhet

Kompetensen hos samtliga piloter är fastställd genom konkreta och transparenta prov som alla genomgår. Detta minimerar risken för att det ska bli åsiktsskillnader om piloternas duglighet. Kanske är detta även en grundkomponent i den respekt piloterna känner gentemot varandra, oberoende av ursprung eller kön.

Teknisk prioritet

I pilotyrket finns mycket strikta procedurer som måste följas och således inte mycket plats för olikheter i hur man arbetar. Troligen gör det att etniska aspekter, ålder och andra likheter blir mindre påtagliga. Under en flygning är säkerheten prioritet. Det finns inte mycket utrymme kvar för fundera på olikheterna mellan en själv och andra piloter. Sitter man på ett kontor med samma arbetskamrater hela tiden finns det kanske större risk att man börjar reta sig på varandra och på att de andra i arbetsgruppen har andra sätt att arbeta på.

Rotation

Piloterna gör flygningarna i grupper av två till fyra piloter efter ett rotationsschema, vilket gör att de ständigt flyger med olika kollegor. Piloterna har mycket lite kontroll över schemat och måste lära sig att samarbeta vilka piloter de än flyger med. Rotationssystemet hindrar även etnisk-social gruppering under arbetet.

Befordringssystem

En annan faktor är att befordringen helt är kopplad till senioritet. Senioritetsnummer tilldelas vid nyanställning och förändras när någon pilot slutar som finns ovanför på senioritetslistan eller när en junior pilot tillkommer i botten av samma lista. Listan påverkas inte av prestation eller kön, men ökar med tiden. Inom pilotgruppen befordras man därmed inte för att man är kompis med någon i ledningen eller för att man anses skickligare än de andra piloterna. Risken för konkurrens och avundsjuka är således liten. Ingen pilot privilegieras och ingen diskrimineras.

Koncentrera sig på likheter

Det är uppenbart att det ligger i kulturen på BA och speciellt bland piloterna att koncentrera sig på det de har gemensamt och inte på olikheterna. Detta underlättar den sociala interaktionen och gör det lättare att känna gruppsamhörighet.

Normen är inte hotad

Ingen av minoritetsgrupperna bland piloterna är tillräckligt stor för att majoriteten ska känna sig hotad. De olika minoritetsgrupperna exempelvis kvinnor, personer med annat etniskt ursprung än västeuropeiskt, homosexuella etc. är i sig så olika att de inte naturligt blir *en* motpol mot majoriteten. Majoriteten sätter normen och trots att piloterna inom minoritetsgrupperna inte anser att de anpassar sig efter majoriteten, är det tydligt att deras beteende faller inom ramen för vad som enligt normen är accepterat.

Stolthet

Stoltheten över att vara pilot och över att arbeta för BA är tydlig. Piloterna verkar främst se varandra som just piloter. Det betyder att det viktiga är yrkesrollen och inte människan bakom och hans eller hennes ursprung, kön, religion, ålder, utseende etc. Den gemensamma nämnaren *pilot* verkar stå över alla olikheter och mynna ut i en gruppkänsla.

Respekt

En indisk pilot poängterade att respekt för alla var en naturlig del av arbetsvardagen på BA. Piloterna ansåg att det var en självklarhet att behandla alla lika. Vi bedömer detta som en viktig komponent i organisationskulturen och något som underlättar för implementeringen av mångfald.

5.6 Förbättringsmöjligheter i fortsatt mångfaldsarbete

Vi har i föregående avsnitt konstaterat att BA har kommit långt i sitt mångfaldsarbete både på systemnivå och på operativ nivå men, som redan framgått, ser vi mångfaldsarbete som en ständig förändringsprocess och anser därmed att organisationer aldrig uppnår ett statiskt läge som inte går att förbättra.

I följande avsnitt kommer vi att ta upp några av de områden vi anser att BA bör arbeta med för att förbättra sig vad det gäller mångkulturalitet och tillvaratagande av olikheter. Denna genomgång som till viss del består av konstruktiv kritik, kan vara ett komplement vid utformningen av mångfaldsagendan på BA. De aspekter vi valt att koncentrera oss på är särkoppling, oanvända resurser, mångfaldsledarskap och mångfaldsideal.

5.6.1 *Bakom skyltfönstret*

Det är tydligt att BA är skickliga på att kommunicera mångfaldsbudskapet utåt via extern kommunikation, talande mångfaldssiffror och sponsring av olika event knutna till mångfald, exempelvis *Gay Pride* i London 2009 och paraolympiaden i Beijing 2008. Det finns många exempel på den externa retoriken och mångfaldsuppvisningar som kan ge ökad legitimitet på marknaden och goodwill från samhället.

Vi såg under studien vissa tecken på en särkoppling mellan mångfaldschefernas sätt att tala om mångfaldsstrategin på systemnivå och piloternas uppfattning av hur den påverkade deras arbetsvardag. När piloterna uttryckte att de inte kände till mångfaldsarbetet på policynivå, var det lätt att felaktigt döma implementeringen av mångfaldsstrategin på operativ nivå som misslyckad. Detta skulle dock ha varit förhastat, då det snart visade sig att piloterna redan var införstådda med mångfaldsgrundtankarna och applicerade dem i det dagliga arbetet. Här ser vi att utmaningen för BA:s mångfaldschefer, när det gäller piloterna, framförallt ligger i att förändra piloternas *retorik* så att även de ger uttryck för att mångfaldsstrategin är något som finns på alla nivåer och som de utövar aktivt.

5.6.2 Oanvända resurser

Vi ser att BA framförallt har arbetat med att få medarbetarna att *acceptera* olikheter och att främja en ömsesidig *anpassning* mellan organisation och individ. Det är uppenbart att BA respekterar olikheter och arbetar aktivt för att rekrytera och behålla en diversifierad arbetsstyrka, men i de ideala mångfaldsperspektiv som kännetecknar en verkligt multikulturell organisation talar man istället om att *ta till vara på* olikheter och främja *förändring och ömsesidigt lärande*.

Vår uppfattning är att det på BA tack vare den ökade heterogeniteten finns värdefulla resurser som inte används i dagsläget. Många av piloterna är exempelvis flerspråkiga och har stor erfarenhet av många olika kulturer. BA skulle exempelvis kunna uppmuntra piloterna att använda dessa kunskaper under flygningar för att hälsa passagerare välkomna, informera eller gå igenom säkerhetsföreskrifter på det språk som talas på destinationen. Av passagerarna skulle detta säkerligen upplevas positivt och därigenom kunna utgöra konkurrensfördel för BA. Vidare skulle piloternas kunskap om regionala seder och bruk kunna tillvaratas i säkerhetsforskningen om läget i länder längs med rutterna och på destinationerna. Vi tror att det finns många fler resurser att identifiera och ta tillvara på i den heterogena arbetsstyrkan.

5.6.3 Mångfaldsledarskapet

BA har under 2008/2009 gjort en stor ledarskapsatsning, kallad *High Performance Leadership* (HPL), för att förbättra ledarskapet och anpassa det till dagens hårda konkurrensläge och ständiga marknadsförändringar. Vi anser att mångfald är en oundviklig konsekvens av detta nya företagsklimat som karaktäriseras av globalisering och internationalisering. Tyvärr lyser mångfaldsperspektivet och grundläggande koncept som *diversity management* och *change management* med sin frånvaro i BA:s dokumentering kring den nya ledarsatsningen. De kurser som BA i dagsläget erbjuder sina chefer på olika nivåer kan enligt piloterna förbättras. Vi har uppmärksammat att BA mycket noga och regelbundet följer upp och kontrollerar piloternas flygkompetens och hälsotillstånd. Varför inte använda samma strategi vad gäller mångfaldskunskaperna?

Mångfaldscheferna verkar inte aktivt använda sig av piloterna, deras ledarställning och deras erfarenhet av att leda heterogena grupper. Genom att bättre använda sig av piloternas chefsroll för att leda mångfaldsarbetet kan BA öppna dörrar för framtiden, där arbetsstyrka, kundkrets och marknad, till följd av samhällsutvecklingen i ännu högre grad kommer att vara diversifierade. Breddad kunskap kring mångfald och *diversity management* gör att BA kommer att bli bättre på att tackla mångfaldsprocessens utmaningar och i högre grad kunna tillvarata de resurser som finns i heterogena arbetsgrupper.

5.6.4 Heterogenitet som mångfaldsideal

Bland kabinpersonalen framhävs ofta vilka flygvärdar och flygvärdinnor som är *native speakers* på en viss flygsträcka. Detta framhävs dessutom med annorlunda arbetskläder som speglar kulturen på destinationen. På pilotnivå förekommer inte detta. Den gamla bilden av den strikta piloten i blå uniform är, liksom Mills (1998) påpekar, fortfarande tydlig. Bland kabinpersonalen är det vanligt att homosexuella flygvärdar visar sin sexuella läggning öppet. Denna öppenhet är tvärtom mycket ovanlig hos de homosexuella piloterna, som enligt våra respondenter uppträder väldigt diskret, då risken att reta och uppröra pilotmajoriteten av heterosexuella, vita, brittiska, män anses vara stor. Detta bekräftar åter Mills (1998) teorier och att den stereotypa bilden av den ideala piloten finns kvar.

Vi uppfattar att piloternas sexuella läggning, kön, ålder eller etniska tillhörighet inte på något sätt framhävs. Istället gör uniformen, de rigorösa arbetsprocedurerna och koncentrationen på likheter piloterna emellan, att vi upplever piloterna som en tämligen homogen grupp. Som vi tidigare varit inne på är det intressant att reflektera kring om likformighet fortfarande är idealet. Tidigare exkluderades kvinnor och färgade piloter för att de inte ansågs passa in. Idag kanske de endast accepteras och inkluderas i gruppen och i organisationskulturen, under förutsättning att de anpassar sig till normen och anammar redan satta värderingar och beteenden. För att gå tillbaka till Morrisons (1992) olika perspektiv på mångfald är det frestande att tala om tecken på *etnocentrism* i BA:s fall. Etnocentrism är det perspektiv på mångfald där olikheter som kön, ålder och etnicitet inte har någon betydelse i arbetet. Det sätts inget värde

på människors skillnader, varför alla bör behandlas på samma sätt. Kritik riktas mot detta perspektiv då det anses negligera människors olikheter. Vi anser att detta synsätt till viss del präglar BA:s organisationskultur där man främst koncentrerar sig på det man har gemensamt och respekterar alla oavsett kön eller etnicitet. För att bli en verkligt inkluderande organisation anser vi således att BA måste bli bättre på att se heterogeniteten hos medarbetarna som en resurs och att använda den på ett strategiskt sätt. Mångfaldscheferna talade om ökad kreativitet och problemlösningssförmåga tack vare inkluderingen av olikheter. Vår bedömning är att detta synsätt bättre måste genomsyra arbetsvardagen.

5.7 Slutreflektion

Det har nu blivit dags att knyta ihop säcken och reflektera kring det resultat vi kommit fram till i ett vidare perspektiv. I denna uppsats har vi kartlagt om BA på kort tid skulle ha förvandlats från en diskriminerande och fördomsfull organisation till en föregångare inom mångfaldsarbete och mångkulturalitet. Detta är en förvandling som skulle skett trots att all organisationsforskning indikerar att förändringsprocesser som innefattar förändring av värderingar och organisationskultur tar lång tid och är mycket svåra att genomföra, inte minst om fördomar finns med i bilden.

Genom vår djupstudie har vi kunnat besvara uppsatsens forskningsfrågor och visa att BA idag, på de flesta plan, faktiskt är en multikulturell och inkluderande organisation. Vi har även identifierat olika faktorer som varit viktiga och som har drivit på mångfaldsprocessen, inte minst på pilotnivå. Vi skulle som avslutning på uppsatsen vilja peka på ett par mer generella aspekter som vi anser varit fundamentala vad det gäller BA:s förvandling från groda till mångfaldsprins.

5.7.1 Var låg problemet?

Det är uppenbart att BA:s tidigare struktur, framförallt vad gällde rekrytering, skapade en homogen sammansättning av människor och således motarbetade mångfald. Samtidigt har vår studie visat att implementeringen av mångfald på BA:s operativa nivå inte gett upphov till konflikter eller social-etnisk skiktning och att det inte finns några speciella fördomar mot minoritetsgrupperna inom pilotstyrkan. Mångfalden har istället accepterats utan större motstånd. I en fördomsfull och diskriminerande organisation skulle scenariot troligen varit annorlunda.

Det är därför inte orimligt att förmoda att förutsättningarna för mångfald bland piloterna i arbetsvardagen har existerat hela tiden, men att den exklusiva rekryteringen av vita, brittiska män från flygvapnet tidigare gjorde det omöjligt för piloterna att visa sin mångkulturella sida inom den homogena pilotgrupp som BA:s rekryteringsförfarande resulterade i.

Då piloterna inte hade något inflytande över vem som anställdes kan de inte sägas ha stängt ute kvinnor och färgade från pilotposterna. Det var istället *strukturen* för rekryteringen, så som den utformats på policynivå, som exkluderade allt utom vita, brittiska män. Anledningen till detta, som vi ser det, var inte främst fördomar utan faktorer av ekonomisk karaktär. Det handlade framförallt om att det krävdes betydligt mindre resurser för att träna upp före detta flygvapenpiloter inom civilflyget, än vad det skulle ha krävts att utbilda personer utan pilotbakgrund.

En annan aspekt som kan ha spelat in är att när det finns tydliga strukturer har människor en tendens att följa dessa, ofta av ren vana, utan att ifrågasätta var de kommit ifrån eller om de är ändamålsenliga. Kanske var detta fallet med de högst ansvariga för rekryteringen på BA. Resultatet kan bli att personer på operativ nivå, utan inflytande över policynivån, faller offer för förlegade system och rigida strukturer. På detta sätt anklagades BA:s piloter för att vara fördomsfulla och rasistiska machomän trots att det troligen inte speglade deras verkliga värderingar.

Vi konstaterar att orsaken till exkludering och diskriminering på BA låg på *systemnivån* och inte på den *operativa nivån*. När hindren lyftes bort på systemnivå, det vill säga när BA aktivt började rekrytera mångfald, förändrades den homosociala organisationskulturen mycket snabbt. Då *change management* litteratur talar om förändringsarbete som innefattar förändring av organisationskultur och eventuella fördomar som något komplext och tidskrävande, stärks vår tes att det inte fanns några inbitna fördomar och stereotypa, oföränderliga bilder bland piloterna på BA.

I själva verket är detta tämligen logiskt om vi reflekterar över vilken bransch och vilken typ av arbete vi talar om sig om. För det första har flygbranschen alltid varit internationell. För det andra kan man undra varför en person som är emot mångfald och olikheter skulle välja ett yrke som innebär att ständigt flyga mellan olika länder och interagera med olika människor och kulturer! Det är istället naturligt att de flesta som väljer att arbeta som piloter eller i kabinpersonalen är intresserade av olika kulturer och levnadssätt och att detta till och med ligger till grund för deras yrkesval. Denna öppenhet utgör en bra utgångspunkt för accepterande av olikheter och viljan att förstå människor som är annorlunda än de själva, vilket bekräftar studiens resultat som

indikerar att organisationskulturen på BA sedan länge präglas av respekt och stor tolerans för olikheter.

5.7.2 Förändringsarbete i ett vidare perspektiv

I ett mer generellt *change management* och *diversity management* perspektiv innebär resultatet från vår studie att förändringsarbete inte alltid behöver handla om att arbeta med värderingar, fördomar och rädsla för det nya. Det kan framförallt handla om att på systemnivå ta bort strukturella hinder, vilket kan innefatta att se över organisationskarta, rapporteringssystem eller interna processer såsom rekrytering och befordringsmöjligheter och på detta sätt skapa de rätta förutsättningarna för förändringen.

Vi vill med uppsatsen poängtera betydelsen av att börja varje förändringsprocess uppifrån genom att se över vad som går att förändra på systemnivå. Detta perspektiv betyder även att förändringen bör ha högsta ledningens stöd, något som vår studie har bekräftat som en viktig aspekt för lyckat förändringsarbete. Resultatet i studien på BA indikerar att denna *uppifrån och ner* approach kan leda till stora förändringar relativt snabbt. Skulle det inte göra det bör man naturligtvis gräva djupare och granska organisationskulturen och arbetsvardagen för att identifiera vad som håller tillbaka förändringen.

Ur ett företagsekonomiskt perspektiv är detta synsätt intressant då förändringsarbete normalt sett förknippas med stora kostnader i form av både tid och pengar. Resurser är alltid begränsade och detta perspektiv på förändring öppnar dörren för bättre användning av organisationens resurser. Genom att sätta igång processen på systemnivå och låta den sprida sig ner på den operativa nivån finns stora besparingar att göra. Detta eftersom organisationen i första läget avvaktar med vad som traditionellt förknippas med *change management*, vilket innefattar att aktivt försöka påverka och förändra organisationskulturen med hjälp av exempelvis inhyrda managementkonsulter, konferenser och workshops kring förändringsprocesser.

5.7.3 Sammanfattande ord

I denna uppsats har vi kopplat ihop praktiskt mångfaldsarbete med *change management* genom att se på mångfaldsimplementering som en förändringsprocess som genomsyrar hela organisationen, vilket är ett perspektiv som vi inte sett i den existerande mångfaldslitteraturen eller i tidigare forskning. Uppsatsen stärker att det är ett relevant synsätt och att *change management* teorierna inte bara är applicerbara på praktiskt mångfaldsarbete, utan även mycket användbara för att förstå mångfaldsprocesser.

Studien på BA indikerar att organisationer har mycket att vinna på att regelbundet överse strukturer och processer skapade på systemnivå. En organisation som misslyckas med detta riskerar att hamna i blåsväder, som när BA:s piloter anklagades för att vara diskriminerande och fördomsfulla, något som kan leda till att organisationen halkar efter vid ständiga samhälls- och marknadsförändringar. Dessa aspekter leder i sin tur till minskad legitimitet och minskade marknadsandelar för organisationen i fråga.

Vår uppsats bidrar således till organisationsforskningen genom att konstatera att förändringsarbete inte behöver ta enormt lång tid och inte alltid handlar om att förändra organisationsmedlemmarnas förhållningsätt och grundläggande värderingar. Den visar att förändring av den strukturella verkligheten, öppnar för nya tillvägagångssätt och kan främja förändringsprocesser som exempelvis mångfaldsimplementering. Sammanfattningsvis indikerar uppsatsen att förändring kan ske naturligt när förutsättningarna skapas, vilket även kan möjliggöra besparingar för organisationen.

KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007) *Management Control Systems*. Twelfth Edition. Boston: McGraw-Hill/Erwin.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.

Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994) *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.

Broomé, P., & Carlsson, B., & Ohlsson, R. (2001) *Bäddat för mångfald*. Stockholm: SNS Förlag.

Brunsson, N. (1989) *The Organization of Hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.

Bryman, A., & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.

Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Caluwé, L., Vermaak, H. (2003) *Learning to Change - A Guide for Organizational Change Agents*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Cox, T. (1993) *Cultural Diversity in Organization-Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berret-Koehler.

Dahmström, K. (2005) *Från datainsamling till rapport*. Lund: Studentlitteratur.

Dass, P., & Parker, B. (1999) "Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning", *Academy of Management Executive*, Vol. 13 Nr. 2, (1999): 68-79.

Denzin K., & Lincoln, Y. (2003) *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*.
Thousand Oaks: SAGE

Elmes, M., Mills, J., Prasad, A., & Prasad, P. (1997) *Managing the organizational melting pot –Dilemmas of Workplace Diversity*. Sage Publications, Inc. USA.

Eneroth, B. (1994) *Hur mäter man "vackert"?* Göteborg: Graphic systems AB.

Furusten Staffan (2007) *Den institutionella omvärlden*. Liber.

Fägerlind, G., & Werner, I. (2001) *Ledarskap för mångfald*. Lund: Studentlitteratur

Fägerlind, G. (1999), *Mångfald i USA – vad kan vi lära?*, artikel i *Miljön på jobbet*, tidskrift från Arbetarskyddsstyrelsen, Vol 12, nr 2, (1999) :21 – 27.

Helg, Å., & Vakoufari, M. (2001) *Mångfald som verksamhetsstrategi: en modell för mångfaldsarbete*. Trelleborg: Berlings Skogs AB.

Holme, M., & Solvang, K. (1997) *Forskningsmetodiken – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Ivancevich, J., & Gilbert, J. (2000) "Diversity Management" i *Public Personnel Management*. Vol: 29 Nr: 1 (2000): 75-93.

Jacobsen, I. (2002) *Vad, Hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D., Thorsvik, J. (1997) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund Studentlitteratur.

Joplin, J., & Daus, S. (1997) Catherine, "Challenges of leading a diverse workforce", *Academy of Management Executive*, Vol.11 Nr.3, (1997): 32-45.

Kandola, R., & Fullerton, J. (1998) *Diversity in Action : Managing the Mosaic*. London: Institute of Personnel and Development.

Kreitz, P. (2008) "Best Practices for Managing Organizational Diversity" *The Journal of Academic Librarianship*. Vol 34 Nr: 2 (2008): 101-120.

Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, A. (1993) *Intervjumetodiken*. Lund: Studentlitteratur.

Lichtenstein, B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., et al. (2006) "Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems", *E:CO upplaga*, Vol. 8 Nr. 4 (2006): 2-12.

Mamman, A. (1995) "Employee intercultural effectiveness in a multicultural workplace", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6 Nr.3 (1995): 528-545.

May, T. (2001) Samhällsvetenskaplig forskning. Lund: Studentlitteratur.

Miles J., & Mangold, Glynn (2002) "The impact of team leader performance on team member satisfaction: the subordinate's perspective", *Team Performance Management; An International Journal*, Vol. 8 Nr. 5/6, (2002): 113-121.

Mills, A (1998) "Cockpits, Hangars, Boys and Galleys: Corporate Masculinities and the Development of British Airways": *Gender, Work and Organization*, Vol 5 Nr. 3 (1998):172 – 188.

Mills, A. (1995) Man/aging Subjectivity, Silencing Diversity: Organizational Imagery in the Airline Industry. The Case of British Airways *Organization*, Vol. 2 Nr. 2, (1995): 243-269.

Mlekov, K., & Widell, G. (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.

Morrison, A. (1992) *The new leaders- leadership diversity in America*. San Fransisco, Jossey-Bass Publishers.

Patel, R., & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Prasad, A., & Prasad, P. (2007) "Mix, Flux and Flows: The Globalization of Culture and its Implications for Management and Organizations" *Journal of Global Business Issues*. Vol. 1 nr. 2, (2007): 11-20.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003) *Research methods for Business student*. Harlow: Financial Times/Perentice Hall.

Smith, J. (2003) *Qualitative psychology: a practical guide to research methods*. London: SAGE.

Starrin, B., & Svensson, P. (1996) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Thomas, L. (1999) *Using qualitative methods in organizational research*. Thousands Oaks: SAGE.

Thomas, D., & Ely, R. (1996) "Making differences matter: a new paradigm for managing diversity", *Harvard Business Review*, September-October (1996): 79-90.

Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Wise, J. (1995) *Little white lies: The Truth about Affirmative Action and Reverse Discrimination*. New Orleans, The Twomey Print.

Internetkällor

Hemsida British Airways (2009-08-05) *Annual Report 2008/09*, tillgänglig online:

http://www.britishairways.com/cms/global/microsites/ba_reports0809/index.html

Hemsida British Airways (2009-08-05) *Corporate Responsibility Report 2008/09*, tillgänglig online:

http://www.britishairways.com/cms/global/pdfs/environment/ba_corporate_responsibility_report_2008-2009.pdf

Hemsida British Airways (2009-08-05) *Our history*, tillgänglig online:

http://www.britishairways.com/travel/explore-our-past/public/en_gb

Hemsida mångfald.com (2010-01-17) *Definitioner av mångfald*, tillgänglig online:

www.mangfald.com

Hemsida Opportunitynow *Winning for woman* (2009-07-01), tillgänglig online:

<http://www.personneltoday.com/articles/2007/05/08/40467/opportunity-now-gender-diversity-award-winners-2007.html>

Bilagor

Bilaga I – Intervjumallar

Frågor till samtliga piloter

Background

A1 Please describe your background? (Age, gender, ethnicity, total years working as a pilot, total years in employment with BA and other airline or in the Royal Air Force)

General Diversity

A2 In your opinion, does BA work actively with diversity?

A3 Are you involved and if so how?

A4 What are the benefits and possibilities with diversity work in BA?

A5 What are the general drawback and risks with diversity work?

A6 Did BAs diversity policies influence your decision to work for BA?

To manage diversity

A7 What kind of training have you (as a leader) received to manage diversity?

A8 Please describe your subordinates views on diversity work within BA.

A9 What kind of characteristics does a leader need to possess to manage diversity?

A10 What is the most difficult task in leading a diverse group?

Diversity on an operational level

A11 Is there a focus on learning from and utilizing each other's differences at BA?
How?

A12 How do the diversity goals at BA influence the everyday work?

A13 Please give an example of discrimination due to either gender, ethnicity or age in recruitment or at work.

A14 Is there a grudge against diversity amongst BA pilots (Please consider the recruitment process, work, outside work)

Levels of interaction

Interaction in the cockpit

A15 What do pilots talk about in the cockpit that doesn't have to do with the actual work?

A16a Are there any differences in the small talk if all pilots belong to the majority group?

A16b Does the small talk change when there are pilots from a minority group present?

Interaction at work outside the aircraft, i.e. during courses, safety procedures, simulator tests etc.

A17 What do you talk about in the small talk except from the actual course content during courses, safety training and simulator tests?

A18 Is there a pattern with the majority and minority pilots spontaneously dividing themselves or being divided into groups during above work gatherings outside the aircraft?

Interaction at the destination

A19 What do you generally do at the destination?

A20 Are there any specific activities you engage in?

A21 Are there activities down route where you feel that are expected to participate?

A22 Do you feel a sense of belonging to the team that you worked with on a flight to the destination/ or responsibility for your group of colleagues down route?

A23 What do you talk about around the pool, the dinner table and in the bar?

A24 Does the subject of conversation depend on who is present?

Interaction outside work

A25 How does your work influence your private life?

A26 Are you in contact with BA when you are off work and if so how?

A27 Do you keep in touch with your colleagues when you are off work?

A28 Please describe these colleagues you are in touch with outside work (gender, age, ethnic origin, seniority, level)

Frågor till piloter från etniska minoriteter

Background

B1 What ethnic group do you belong to?

General diversity from an ethnic minority pilot's perspective

B2 Do you feel there is a need to go with the norm of white middle aged males amongst your pilot colleagues?

B3 What do you do to fit into the British organization and amongst your pilot colleagues?

B4 Do you think pilots from ethnic minorities are treated in a special way at BA? How?

B5 Do you have a mentor /senior pilot colleague who belongs to a minority at BA whom can give you guidance and advice?

B6 In your view does BA do anything in respect of your religion/ethnic origin? If so please describe what and how.

Frågor till kvinnliga piloter

General diversity from a female minority pilot's perspective

C1 You have chosen a profession where women are a minority. How do you feel about that?

C2 Which are the important factors making women such a noticeable minority in the pilot profession?

C3 What do you do to fit into the British organization and amongst your pilot colleagues?

C4 Do you feel a need to go with the norm of white middle aged males amongst your pilot colleagues?

C5 Are female pilots treated in a special way at BA? If so, please describe how?

C6 Do you have a female mentor /senior pilot colleague at BA whom can give you guidance and advice?

C7 Do the airlines support their female pilots in any way? If so, please describe how?

Frågor till mångfaldsansvariga Diversity Managers

General Diversity

D1 How long has BA had a diversity policy?

D2 What are the benefits and possibilities with diversity work in BA?

D3 What are the drawback and risks with diversity work in general?

D4 What kinds of barriers has BA met whilst working with diversity? (Please consider internal and external work)

D5 Comparing BA with other airlines, do you believe BAs diversity perspective is different and how?

To Manage Diversity

D6 How many employees at BA working specifically with diversity?

D7 What characteristics does a leader need to possess to manage diversity?

D8 Have the employees showed resistance towards BAs diversity work?

Structured Diversity

D9 How is BA working with recruitment and diversity? (Please consider advertisement, selection, use of quotas etc.)

D10 Does BA have courses and training in diversity for the employees?

D11 How does BA work with *external* diversity regarding customers, suppliers, financial institutions, the government etc?

D12 BA has launched a new *Diversity and Inclusion Strategy*. Please explain this strategy.

D13 How do you see your diversity goals influence the reality and everyday work at BA?

Equal opportunities and treatment

D14 Do you think BA gives all employees the same opportunities regardless of gender/origin? (Please consider pay, choices career planning and progress)

D15 Do you believe the pilots who are in minority groups have chosen BA ahead of other airlines?

D16 Are female pilots treated in a special way at BA? How?

D17 Does BA support their female pilots in any way? How?

D18 Are pilots from ethnic minorities treated in a special way at BA? How?

Bilaga II - BA:s mångfaldsstatistik 2008

Diversity by numbers 2008

Diversity and Inclusion is a way of life at British Airways and is incorporated into everything that we do. It touches us all in some way from recruitment to retirement and impacts on our customers and suppliers. Diversity by Numbers is a fun way to show how diversity has impacted the business during 2008.

- 13 Harassment & Bullying Advisors selected, trained and in place
- 3 Disability group members tested new First seats
- 522 British Paralympics Association members travelled to Beijing
- 177 wheelchairs carried to Beijing without damage
- 4052 average number of hits per month on the Diversity & Inclusion page on the Intranet
- 29,415 average number of requests for assistance from disabled passengers per month at LHR and LGW
- 49 Diversity Champions are in place across the business
- 13 Diversity Sponsors
- 250 people attended 8 Diversity Week sessions
- 20 articles on diversity related topics were in BA News
- 6 external articles were printed in key diversity publications
- 81% of all requests for Right to Request flexible working were successful
- 6000 copies of the Code of Conduct produced and launched for T5 colleagues
- 905 managers completed the Diversity and Inclusion Courses
- 1393 employees completed the Expect Respect Course on-line
- 100 employees (approx) attended the London and Brighton Pride events
- 5 days of 'Dignity at Work' road shows in T5
- 60 colleagues stayed on beyond aged 65
- 32 employee groups meetings took place
- 69% of colleagues think the BA are committed to Diversity and Inclusion – up 2% from 2007 and up 8% from 2006
- H&B down by 1% from 20% in 2006 to 19% in 2008
- 7 D&I training courses run for TU reps
- 45 employees made use of the Age Legislation (R2C beyond working age) in the UK
- 47 employees made use of the Age Legislation (R2C beyond working age) worldwide

Källa: Diversity Manager Divya Din (BA:S Intranät, 2010-01-30)