

GÖTEBORGS UNIVERSITET  
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

## **Mångfald, vad ska det vara bra för?**

**– utvärdering av ett projekt och förslag för utvecklat  
mångfaldsarbete på TeliaSonera**

Andreas Nilsson

Examensarbete 15 poäng  
Programmet för personal- och arbetslivsfrågor  
Vårterminen 2008

Handledare: Bengt Jansson

# Mångfald, vad ska det vara bra för?

## – utvärdering av ett projekt och förslag för utvecklat mångfaldsarbete på TeliaSonera

Andreas Nilsson

*Sammanfattning.* Uppsatsens syfte var att utvärdera ett mångfaldsprojekt på TeliaSonera samt att komma med förslag på hur företaget på alternativa sätt skulle kunna arbeta med mångfald. Deltagarna i projektet var tio personer med olika etnisk bakgrund. Alla är relativt nyanlända till Sverige och har högre utbildning inom tekniska ämnen. Projektet gick ut på att utbilda dessa till supporttekniker och i svenska språket för att möjliggöra kommunikationen med TeliaSoneras kunder. Undersökningsmetoden var observation, intervjuer och en kompletterande enkätundersökning. Projektet resulterade i sju provanställningar av tio möjliga. Slutsatsen är att projektet har varit i huvudsak positivt för TeliaSonera men förberedande planering av detaljer och struktur runt projektet kunde ha varit mer genomarbetat.

Bakgrunden till studien är att TeliaSonera AB under de senaste 15 åren har genomgått stora förändringsprocesser som resulterat i många och stora effektiviseringspaket med kraftigt minskad personalstyrka som följd. Bolagisering av Televerket som 1993 blev Telia AB, utförsäljning och börsnotering i juni 2000 och fusionen med Sonera i december 2002 är några av de stora händelserna (TeliaSonera, 2008). Detta har inneburit att rekrytering av extern personal har varit mycket låg under ett flertal år eftersom företaget har prioriterat att ta tillvara på befintlig personal för att behålla kompetensen inom företaget. Innebörden av detta har dock blivit att företagets personalstyrka relativt sett har homogeniserats. Den allmänna globaliseringen, företagets kraftiga expansion på den internationella marknaden samt effektiviseringsprocesser som ofta har inneburit centraliseringar och likriktat arbetssätt över hela organisationen – vilket bland annat har resulterat i ökad kommunikation över gränser – innebär att behovet av en mångkulturell personalstyrka hela tiden ökar för att kunna klara framtidens affärsmässiga utmaningar och möta marknadens förväntningar.

### *Projektbeskrivning*

Med insikt om företagets behov av ökad mångfald har nu ett av fyra affärsområden i TeliaSonera Sverige AB Broadband Services Sweden vidtagit åtgärder för att bidra till att råda bot på problemet. Som ett inledande pilotprojekt som förhoppningsvis ska bana väg för framtida mångfaldssatsningar, inom och utanför affärsområdet, påbörjades därför ett samarbete med Arbetsförmedlingen. Detta då Arbetsförmedlingen har ett uppdrag från regeringen att aktivt bidra till att invandrade med utländsk bakgrund som står till arbetsmarknadens förfogande görs anställningsbara och kommer i arbete. Samarbetet skulle syfta till att utbilda relativt nyanlända högutbildade invandrare till

supporttekniker för TeliaSoneras kommunikationstjänster för den privata marknaden. På så vis kunde TeliaSonera på ett smidigt och enkelt sätt få tillgång till ett brett rekryteringsunderlag inom aktuell urvalsgrupp och få hjälp med ett första urval efter specificerade önskemål. Kostnader för utbildning och ersättning till deltagarna under utbildningsperioden finansierades även av Arbetsförmedlingen som i sin tur är subventionerade av staten. Med dessa förutsättningar kunde TeliaSonera lägga större resurser på utbildning internt på företaget och även anställa en projektkoordinator som skulle kunna ge gruppen det extra stöd den behövde i allt från utbildningsinsatser till att lösa praktiska detaljer kring projektet. En tredje part i projektet var ELVIRA Kunskapsutveckling (vidare kallat ELVIRA) som anlätades av Arbetsförmedlingen för att utbilda gruppen efter behov i svenska språket.

Arbetsförmedlingen levererade först tre grupper om tio till sexton personer som team-ledarna från supportenheten på TeliaSonera snabbintervjuade för att sedan göra det slutgiltiga urvalet. Personalen på TeliaSonera valde därefter ut tio lämpliga kandidater som passade in i den profil som eftersöktes. Uppdraget att arbeta som supporttekniker kräver hög teknisk kompetens samt god kommunikativ förmåga. Utbildningen skulle med anledning av detta ske förutsättningslöst innan anställningskontrakt eventuellt erbjöds med tanke på de varierade kunskaperna i det svenska språket. Ganska snart uppmärksammades att den språkliga nivån var relativt ojämn på de personer som valts ut. En person bedömdes ha så goda förutsättningar språkligt att denne lyftes ur projektet och fick utbildning i teknisk support direkt på TeliaSonera medan några personer hade svårt att följa med på lektionerna på ELVIRA. Svenskundervisningen varade i sex veckor på heltid under november och december. Därefter varvades den med den tekniska utbildningen på TeliaSonera under ytterligare sex veckor med hälften av tiden på varje ställe. Slutligen fullföljdes utbildningen med heltid på TeliaSonera i sju veckor då teori och praktik varvades med mer och mer fokus på praktik och övning i skarp miljö med riktiga kundärenden. ELVIRAs personal var under denna fas närvarande på TeliaSonera några dagar i veckan för att fortsätta att utveckla gruppen språkligt. Den 4 april avslutades utbildningsfasen och sju av gruppens kvarvarande nio deltagare fick beskedet att de skulle bli erbjudna en provanställning. En av dem som blev erbjuden anställning blev dock kontaktad av ett annat teknikföretag som erbjöd en attraktiv tjänst vilket efter övervägande medförde att en deltagare ytterligare försvann. Utfallet blev således att totalt sju av de tio personer som från början deltog i projektet anställdes.

Tabell 1

*Utbildningsplanen*

<b>Tidsplan</b>	<b>Aktivitet</b>	<b>Kommentar</b>
Sommar/höst 2007	Urval av kandidater	Samarbete mellan Arbetsförmedlingen och TeliaSonera
Nov- dec 2007	Utbildning på ELVIRA 100 %	Teoretisk svenskutbildning
Jan- 15 feb 2008	Utbildning på TeliaSonera i teknisk support 50 % och fortsatt språkträning hos ELVIRA 50 %	Teoretisk utbildning i teknisk support och teoretisk svenskutbildning
18 feb - 4 april	Utbildning på TeliaSonera 100 % i teknisk support	Mer praktiskt inriktad utbildning i teknisk support, delvis med ELVIRAs personal närvarande

*Teori*

*Vad är mångfald?* De aspekter som traditionellt sett innefattas i begreppet mångfald inom organisationer och näringsliv är de som diskrimineringslagarna reglerar, det vill säga kön, etnisk/kulturell bakgrund, sexuell läggning och funktionshinder. Mångfaldsbegreppet är i Sverige dock ofta huvudsakligen förknippat med etnicitet och etnisk/kulturell bakgrund medan engelskans *diversity* – som betyder olikheter – och normalt sett uppfattas som ett bredare begrepp. Andra viktiga aspekter på mångfald är till exempel social tillhörighet, familjeförhållanden och utbildning. Mångfald handlar om att värdera och ta tillvara på människors olikheter och för att klara av det måste organisationen utvecklas och bli mångfaldsorienterad. (Mångfald i arbetslivet, 2008)

*Diversity management* är en managementfilosofi som har utvecklats i USA sedan 1960-talet. Professor Taylor Cox jr, vid University of Michigan Business School beskriver begreppet som ledning av olikheter och hur man tar tillvara alla medarbetares resurser till fulla. En mer specifik definition är ”planering och implementering av organisationssystem och metoder så att de potentiella fördelarna med mångfald maximeras och de potentiella nackdelarna med mångfald minimeras” (refererad till i Mlekov 2003, s. 21)

*Varför behövs mångfald och mångfaldsarbete?* Sveriges demografiska situation står inför en förändring som vi i modern tid inte varit med om tidigare. År 2008 kommer trenden – att Sveriges befolkning i arbetsför ålder under hela 1900-talet har ökat – istället ersättas av en nedgång som håller i sig ända fram till runt år 2030. Dessutom kommer andelen under 25 år samt över 55 år i arbetslivet att öka fram till runt år 2015 jämfört med kategorin där emellan. Eftersom dessa båda grupper arbetar färre timmar per vecka bidrar även det negativt till arbetskraften. Anledningen till förändringen kan till stor del förklaras med att medellivslängden i Sverige hela tiden ökar, att den stora gruppen av 40-talister kommer att gå i pension samt den kraftiga ökningen av utbildning bland unga som leder till senare inträde på arbetsmarknaden. Andelen unga i arbetskraften uppgår till 10 % jämfört med 25 % år 1970. (Ds 2000:69)

Kahlke och Schmidt (2002) har valt fem fokusområden/kompetenser som de tror kommer att vara mest betydande i framtidens rekryteringsarbete. En av dessa fem

viktigaste kompetenser är att kunna visa *interkulturell förståelse*. De menar att kulturella skillnader kommer att bidra till ökade konkurrens fördelar men att förståelsen och den nyanserade kunskapen om andras och den egna kulturen är en förutsättning för att det ska fungera. Kahlke och Schmidt (2002, s. 312) förklarar vidare interkulturell förståelse som åtta delkompetenser:

- Att kunna sätta sig in i de egna kulturella värdena.
- Att kunna sätta sig in i andras kulturella värden.
- Att ha hög tolerans för osäkerhet
- Att ha förmåga till empati och att besitta en situationskänsla.
- Att ha egen erfarenhet av andra kulturer.
- Att kunna fokusera på lokal anpassning.
- Att visa förståelse för skillnader mellan språk, kulturer och sätt att tänka.
- Att kunna kommunicera konstruktivt på flera språk.

*Antidiskrimineringsarbete och affärsnytta.* Engagemang i mångfaldsarbete inom organisationer och näringsliv har två tydliga syften. Det första är att måna om principen alla människors lika värde. Ingen, oavsett om man tillhör normen i samhället eller inte, ska behöva utsättas för diskriminering. Detta är i sig ett fullgott syfte till att aktivt arbeta med mångfaldsfrågor för att öka förståelse och acceptans inför olikheter hos människor. (Ds 2000:69). Vidare kräver Lag (1990:130) om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning 4-6 §§ ett visst arbete av arbetsgivarna.

Lag (1990:130) om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet religion eller annan trosuppfattning.

4§ Arbetsgivaren skall inom ramen för sin verksamhet bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning.

5§ Arbetsgivaren skall genomföra sådana åtgärder som med hänsyn till arbetsgivarens resurser och omständigheterna i övrigt kan krävas för att arbetsförhållandena skall lämpa sig för alla arbetstagare oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. /.../

6§ Arbetsgivaren skall vidta åtgärder för att förebygga och förhindra att någon arbetstagare utsätts för trakasserier eller repressalier enligt denna lag.

Det andra syftet till att arbeta med mångfald är lönsamhetsperspektivet. Det framgår tydligt i forskning att det lönar sig ekonomiskt att satsa på mångfald. I direkt mening är det svårt att bevisa eftersom lönsamheten med mångfald är svårt att mäta men genom att lyfta fram hur mångfald påverkar arbetsplatsen är slutsatserna om de ekonomiska effekterna inte svåra att dra. Till exempel leder diskriminering till ökade kostnader för sjukskrivningar, ökad personalomsättning och lägre motivationsgrad hos personalen. Omvänt leder till exempel heterogent sammansatta arbetsgrupper till bättre resultat då varje person bidrar med sina specifika kunskaper och egenskaper. Flexibiliteten och kreativiteten vid problemlösning ökar också då heterogent sammansatta grupper enklare anpassar sig vid till exempel snabb teknologisk utveckling och vid sociala förändringar. Andra starka argument är globaliseringen och den ökande konkurrensen på den

internationella marknaden samt den förväntade bristen på kompetent arbetskraft i Sverige de kommande åren. Organisationer och näringsliv kommer inte att ha råd att säga nej till internationell kompetens. Kunskapsförlusten skulle bli allt för stor i många fall om endast en nationell urvalsgrupp användes vid rekrytering istället för att söka efter de mest lämpliga personerna oavsett vart de kommer ifrån. (Ds 2000:69)

Meurling (2004, s. 31) fann i sin studie av mångfaldsarbete i fyra stora företag i Storbritannien starka motiv för att arbeta med mångfald. Hon sammanfattar företagens gemensamma uppfattning om mångfaldsarbete:

”They believe they will lose their competitive advantage if they do not take advantage of a broad talent pool and are unable to attract, retain and motivate talent.”

Meurling (2006) har även på uppdrag av HR-föreningen på motsvarande vis undersökt mångfaldsarbetet på framstående företag/organisationer inom mångfald i Sverige. I undersökningen presenteras mångfaldsarbetet på IKEA, Volvo Cars, Solna Stad och Sveriges Television AB. I rapporten framkommer att det som är gemensamt för alla företag med framgångsrikt mångfaldsarbete är:

- Förmåga att se förbi normen och förstå vad man går miste om när man inte tar tillvara på dem som inte tillhör normen.
- Att man arbetar konkret med kartläggning, målbeskrivning, planering och uppföljning.
- Att ledningens stöd och förtroende finns.

Meurling menar vidare att det sällan förekommer medveten diskriminering i svenska företag idag men att svenska arbetsgivare måste bli medvetna om sina och organisationens omedvetna fördomar.

I en annan studie, nyligen utförd av Agerström et al. (2007) presenteras tydliga resultat på att det är våra omedvetna fördomar som är det stora problemet vid diskriminering. Undersökningen gick ut på att ta reda på svenska arbetsgivares och studenters implicita fördomar gentemot överviktiga och arabmuslimer för att sedan jämföra resultaten mot de explicita fördomarna. Metoden för att ta reda på de implicita fördomarna var ”The Implicit Association Test” (IAT) som går ut på att mäta reaktionstiden vid sammankoppling av olika begrepp, till exempel att mäta hur snabbt begreppen ”överviktig” och ”lågpresterande” associeras jämfört med ”lågpresterande” och ”normalviktig”. 76-94 procent av urvalsgruppen påvisar åtminstone svaga implicita fördomar mot dessa grupper medan de explicita fördomarna är närmast obefintliga, vilket inte förefaller konstigt eftersom det inte är socialt accepterat att ha fördomar mot dessa båda grupper.

Meurling (2006) menar också att en viktig aspekt av mångfaldsarbetet är att verkligen ta tillvara på kompetensen som mångfalden för med sig, inte bara att ha en hög andel av personalen med utländsk bakgrund. Det hjälper inte att företaget har en stor andel invandrare i personalen om de ändå ”bara” till exempel befinner sig i produktionen och ingen finns på ledande positioner. Affärsnyttan är viktigt för alla vinstdrivande organisationer. Att bli förstahandsvalet för både kunder, leverantörer och arbetskraft är en målsättning i sig för många företag. De företag som verkar i en internationell miljö får positiva effekter av att mångfalden avspeglas även i ledningen, både på toppnivå och längre ner i organisationen. Ett sätt att aktivt ta tillvara på

kompetens är att rekrytera ny personal som har sitt ursprung från länder där företaget expanderar. De besitter ovärderlig information om kultur, de kan språket och de vet hur det fungerar att leva i de länderna, och således har de ett försprång i hur produkter och tjänster skulle kunna utformas.

Singh et al. (refererad till i Meurling 2006) menar att det finns fler ingredienser som bör finnas med för ett framgångsrikt mångfaldsarbete. De huvudsakliga är utbildning för att öka förståelsen om olikheter och nyttan med det, ledningens stöd och engagemang, samt en genomtänkt rekryteringsprocess med mångfaldsperspektiv. Mångfaldsarbetet ska också vara kopplat till den övergripande affärsstrategin. Mångfald måste ledas strategiskt eftersom det påverkar affärskulturen.

Sammanfattningsvis presenteras fyra punkter för framgångsrikt mångfaldsarbete: (Meurling 2006, s. 16)

- Ledningens engagemang
- Utbildning
- Rekrytering
- Långsiktigt arbete

*Fördomar, attityder och stereotyper.* Fördomar innebär i vardagligt tal oftast negativa tankar och känslor för olika grupper av människor men kan även ha att göra med neutrala eller positiva föreställningar. Enligt Akrami (2005) definieras termen fördom i forskningssammanhang som negativa känslor, bedömningar och föreställningar om olika sociala grupper i samhället. (refererad till i Agerström et al. 2007) Med attityd avses negativa eller positiva inställningar till sociala objekt medan begreppet stereotyp syftar till generalisering av attityden till olika sociala grupper. (Agerström et al. 2007).

Medvetenhet rörande stereotypa uppfattningar är en viktig del av mångfaldsarbete. Stereotypering innebär att vi tillskriver individer egenskaper efter vilken grupp de tillhör. Vi gör det för att generaliseringar förenklar vår vardag och för att vi känner tillhörighet genom vi- och demkänsla. Men stereotypering leder också till felaktiga uppfattningar om individer då vi skapar fördomar om olika ”främlingsgrupper”. Detta samtidigt som vi ofta använder oss av kategorier/grupper av människor som vi känner tillhörighet med – den så kallade ”egengruppen” – då vi har en benägenhet att attraheras av personer som liknar oss själva. Anledningen till att vi favoriserar egengruppen är att det har med vår sociala identitet att göra, vem vi är i vårt samhälle, och det ligger i vårt intresse att uppfatta egengruppen som mer fördelaktig än främlingsgruppen. Det blir då logiskt att betrakta främlingsgruppen som sämre vilket ofta leder till diskriminering. (Hinton, 2000).

## *Syfte och frågeställningar*

Teorierna i föregående avsnitt föranleder intresset för att bidra till att utveckla TeliaSoneras mångfaldsarbete. Detta görs genom att svara på frågeställningarna rörande de två huvudsakliga syftena med uppsatsen. Dels att utvärdera ett genomfört mångfaldsprojekt för att kunna påvisa vad som varit lyckade insatser samt påvisa aspekter som skulle gå att förbättra vid ett liknande projekt, dels komma med förslag på hur ett utvecklat mångfaldsarbete skulle kunna se ut genom att komma med konkreta idéer.

Frågeställningarna som ligger till grund för den empiriska undersökningen och den efterkommande analysen lyder:

- 1. Hur har mångfaldsprojektet på TeliaSonera förlupit?*
- 2. Vad kan vi lära inför framtida mångfaldsinsatser?*
- 3. På vilka alternativa sätt kan företaget arbeta med mångfald för att bättre ta till vara på de mänskliga resurserna?*

## Metod

Metoden var av kvalitativ karaktär och med en deskriptiv ansats. Eftersom informationsinhämtningen var relativt stor, framförallt i första fasen, med både observation, enkätundersökning och samtal/intervjuer föreföll tolkning av helhetsintrycken mest relevant för studiens syfte.

I första fasen – att utvärdera mångfaldsprojektet – valdes observation som huvudsaklig metod, vilket innebar att jag befann mig i projektets närhet och noterade stämning och uttalanden samt deltog i diskussioner och så vidare. Den information som eftersöktes delades in i olika teman. Dessa var; framgångsfaktorer, konkreta förbättringsområden, själva utbildningsprocessen (ur pedagogisk synvinkel), samt etiska överväganden. Intervjuer och samtal genomfördes också, dels med deltagarna i projektet, dels med övriga involverade (ledare och projektansvariga på TeliaSonera, Arbetsförmedlingen och ELVIRA). Eftersom gränsen mellan informella intervjuer (framförallt de på TeliaSonera) och ”vanliga” samtal är flytande vävdes information från dessa in i observationsmomentet. I tabell 2 finns en mer ingående beskrivning av informationsinhämtningen.

Utöver observation och intervjuerna/samtalen genomfördes även en kompletterande enkätundersökning bland deltagarna. Enkäten bestod av 24 frågor med tre kategorier: ”Allmänna frågor”, ”Frågor om språkutbildningen” och ”Frågor om utbildningen på Telia”. Frågorna var anpassade språkligt så att de skulle vara lätta att förstå och var huvudsakligen utformade med fem svarsalternativ och hade utrymme för kompletterande kommentarer. Enkäten delades ut till sex personer på arbetsplatsen och tre enkäter postades hem till de deltagare som inte var på plats. Resultatet från enkäten baseras på svar från sex enkäter. Enkäten och följebrevet återfinns tillsammans med resultatsammanställningen i bilaga 1.

I andra fasen – som innebar benchmarking om mångfaldsarbete för att komma med förslag på alternativa sätt att arbeta med mångfald – valdes kvalitativa intervjuer som metod. Informanterna var i huvudsak representanter från tre olika företag, Volvo Trucks, Ericsson och Blatteförmedlingen. Ytterligare tre intervjuer genomfördes av mer

övergripande karaktär för att få ett bredare perspektiv på mångfaldsarbete och förförståelse på ett mer generellt plan. Dessa tre intervjuer kommer dock inte att presenteras i resultatet då de inte tillförde något nytt för studiens syfte (viss information var givetvis intressant men denna information har även framkommit vid de övriga intervjuerna).

Tabell 2

*Förtydligande av informationsinhämtningen*

Typ av undersökning	Respondent/er	Tid	Datum	Plats
<b>Fas 1</b>				
Förberedande intervju	VD:n på ELVIRA	Cirka 1 h	14 februari	ELVIRA i Stockholm City
Ostrukturerade intervjuer/samtal	De nio deltagarna i projektet	Cirka 20 min vardera	15 februari	TeliaSonera i Farsta
Kvalitativ Intervju	De två projektansvariga på Arbetsförmedlingen	Drygt 1 h	8 april	Arbetsförmedlingen i Stockholm City
Kvalitativ Intervju	VD:n på ELVIRA	Cirka 1 h	10 april	ELVIRA i Stockholm City
Enkät	De nio deltagarna	-	16-18 april	TeliaSonera i Farsta
<b>Fas 2</b>				
Kvalitativ intervju*	VD:n på Blatteförmedlingen	Drygt 1 h	2 april	Blatteförmedlingen i Vasastan Stockholm
Kvalitativ Intervju*	Arbetsförmedlare	Cirka 1 h	23 april	Arbetsförmedlingen i Göteborg, Lundby
Kvalitativ intervju*	Personalspecialist på Göteborgsposten	Drygt 1 h	23 april	GöteborgsPosten i Göteborg City
Kvalitativ intervju	Mångfaldsansvarig på Volvo Trucks	Drygt 1 h	29 april	Volvo Trucks i Göteborg, Lundby
Kvalitativ intervju	Mångfaldskonsult på Blatteförmedlingen	Drygt 1 h	9 maj	Blatteförmedlingen i Stockholm, Vasastan
Kvalitativ intervju	Person 1: Globalt ansvarig för mångfald. Person 2: Nationellt ansvarig för mångfald i Sverige	Cirka 1 h	9 maj	Ericsson i Stockholm, Kista
* Tas ej upp i resultatet				

## *Deltagare*

*Deltagare i fas ett.* Den grupp som valdes ut för att delta i projektet bestod av tio personer som var relativt nyanlända till Sverige. De hade varierande grad av språklig kompetens och nästan alla har en gedigen teknisk utbildning från högskola eller universitet i sitt hemland. En deltagare hade lägre teoretisk utbildning men istället en mångårig praktisk erfarenhet. Gruppen bestod av tre kvinnor och sju män, alla födda mellan 1963 och 1982. Deras ursprungsländer var Eritrea, Filippinerna, Irak, Iran, Kuba, Marocko, Mongoliet och Tunisien. Övriga informanter för utvärderingen var involverade i projektet: Ledare på TeliaSonera, personalchefen, team-ledarna på supportenheten och projektkoordinatören för mångfaldsprojektet, projektansvariga på Arbetsförmedlingen Expo samt ELVIRAs VD och en av lärarna för svenskutbildningen. Arbetsförmedlingen Expo är en samordnad verksamhet för hela stockholmsregionen där arbetsgivare och arbetssökande kan träffas på anordnade rekryteringsträffar (Arbetsförmedlingen 2008). ELVIRAs affärsidé är att erbjuda företag och individer utbildning inom områdena kommunikation, ledarskap, språk, data, personlig utveckling och ekonomi, allt anpassat efter individen och företagets önskemål med stor flexibilitet och kompetens. (ELVIRA 2008).

*Deltagare i fas två.* I fast två genomfördes intervjuer med representanter från tre olika enheter. En intervju genomfördes med den mångfaldsansvarige på Volvo Trucks. Volvo Trucks har cirka 20 000 anställda och har sin verksamhet inom utveckling och produktion i Sverige, Belgien, USA och Brasilien. De har sammanlagt nio produktionsfabriker och ett antal återförsäljare runt om i världen. (Volvo 2008) samt (personlig kommunikation 29 april 2008 med mångfaldsansvarig på Volvo Trucks). Vidare intervjuades två mångfaldsansvariga på Ericsson varav den ena är globalt ansvarig för Ericssons *diversity management program* och den andra är nationellt ansvarig för mångfaldsfrågor i Sverige. Ericsson har cirka 70 000 anställda varav 27 000 i Sverige. (personlig kommunikation 9 maj 2008 med mångfaldsansvariga på Ericsson). De anställda finns över hela världen fördelade på följande geografiska uppdelningar: USA/Canada, Afrika/Mellanöstern, Europa, Asien/Pacific samt Latinamerika. (Ericsson, 2008). Slutligen genomfördes en intervju med en mångfaldskonsult på Blatteförmedlingen AB. De arbetar med rekrytering och förändringsarbete med mångfaldsperspektiv och erbjuder bland annat mätning av mångfaldssituationen genom kvalitativa djupintervjuer. (personlig kommunikation 9 maj 2008 med mångfaldskonsult).

De tre övriga intervjuerna genomfördes med Blatteförmedlingens VD, en personalspecialist på GöteborgsPosten samt ytterligare en arbetsförmedlare på Arbetsförmedlingen i Göteborg.

## *Instrument (apparaturl och material)*

De instrument som användes för att kunna genomföra studien var intervjuguides av olika slag och inspelningsapparaturl. Det fanns inte något syfte i sig att använda samma intervjuguides för de olika intervjuerna. Tvärtom har de olika intervjuguiderna anpassats efter syftet med aktuell intervju. De intervjuer som utfördes på TeliaSonera var av ostrukturerad karaktär där endast teman för intervjuerna gjordes upp i förväg. Detta för att stämningen och miljön inte passade sig för mer strukturerade intervjuer. Intervjuerna

var istället mer utformade som samtal. Inspelningsapparat användes då heller inte utan endast anteckningar fördes över det viktigaste som framkom med samma motivering. De intervjuer som genomfördes utanför TeliaSonera var av halvstrukturerad karaktär. Fler ämnen och mer specifika frågor fanns i intervjuguiderna vilka återfinns i bilaga 2-6. Inspelningsapparat användes vid intervjuerna på Ericsson, Blatteförmedlingen och Volvo Trucks.

### *Tillvägagångssätt*

Fösta insatsen i utvärderingen av mångfaldsprojektet bestod i att delta i gruppens utbildning under två heldagar under sen vinter. Första dagen spenderades på ELVIRA i Stockholm City där observation genomfördes av gruppen genom deltagande på lektioner och i deras övningar. Samtal med grupp, lärare och projektkoordinator om projektet förekom löpande under dagen. Ett längre samtal/ostrukturerad intervju genomfördes också under cirka en timme med ELVIRAs VD, vilken uppkom helt spontant och gav en god förståelse om projektet utifrån deras perspektiv. Det bestämdes också att en mer strukturerad intervju skulle utföras i ett slutskede av utbildningen. Minnesanteckningar fördes under samtalet.

Andra dagen spenderades på Supportenheten på TeliaSonera i Farsta där deltagande skedde i utbildningsinsatser, samtal med ledare på avdelningen genomfördes samt en inledande intervju/samtal med var och en av deltagarna genomfördes om deras upplevelser av projektet dittills. Ämnen för samtalen var bestämda i förväg men ingen mer ingående intervju-guide användes. De ämnen som berördes var ”Tankar om projektet”, ”Helhetsuppfattning”, ”Kontakter med Arbetsförmedlingen”, ”Utbildningen på TeliaSonera”, ”Utbildningen på Elvira” samt ”Vad som borde ha gjorts annorlunda”.

Varje intervju genomfördes i avskild miljö för att del skulle känna att de kunde ge en så ärlig bild som möjligt utan eventuellt obehag. Samtalen varade cirka 20 minuter per person. Dessa två dagar var ämnade åt förstudier inför den kommande undersökningen för att få ökad förståelse om projektet samt en inblick i utbildningsfasen på ett tidigt stadium.

Under våren har sedan frekvent närvaro i TeliaSoneras lokaler och observation av projektets olika faser skett genom att prata med grupp och ledare, delta i aktiviteter kring projektet och samarbeta med projektkoordinatören för att skapa en så god uppfattning av projektet som möjligt. Under sista veckan av observationsperioden genomfördes den kompletterande enkätundersökningen med deltagarna om upplevelser om projektet angående TeliaSoneras, Arbetsförmedlingens och ELVIRAs insatser. Tre enkäter postades hem till deltagarna eftersom de inte längre var närvarande. Under samma period genomfördes också intervjuer med projektansvariga på Arbetsförmedlingen och involverade på ELVIRA så att deras perspektiv på projektet kunde delges. Dessa intervjuer utfördes på deras respektive arbetsplatser inne i Stockholm City och varade drygt en timma vardera. Anteckningar fördes löpande under intervjuerna och halvstrukturerade intervjuguides användes (Bilaga 2 och 3).

Sex kvalitativa intervjuer genomfördes för att besvara den tredje frågeställningen – om hur TeliaSonera skulle kunna bedriva mångfaldsarbete på alternativa sätt. Alla dessa intervjuer ägde rum på intervjupersonernas arbetsplatser och varade 1 – 1,5 timme. Intervjuguides finns bifogade (Bilaga 4, 5 och 6).

Intervjun på Ericsson utfördes på engelska då en av intervjupersonerna inte talade svenska. Vid dessa intervjuer användes inspelningsapparat och noteringar fördes löpande.

### *Metodöverväganden*

Det kan diskuteras huruvida val av metoder har varit korrekta och relevanta. När det handlar om psykologiska studier är sällan resultaten så exakta som önskas och därmed har valet fallit på att utvärdera projektet med hjälp av alla de tre metoderna (observation, intervjuer och enkätundersökning) för att resultatet ska bli så sanningsenligt som möjligt (s k triangulering). Observationsmomentet kändes mycket viktigt för att säkerställa den inre validiteten i utvärderingen då intervjuer och enkäter inte alltid säger sanningen. Taylor och Bogdan (1984) menar att observationen är ett mycket bra komplement till intervjuer vid fallstudier. Medan intervjuer kan genomföras i ostörd miljö och strukturerat efter syftet ger observationen en förstahandsinformation direkt ”på fältet” (refererad till i Sharan 1994). I detta fall handlade det om intervjuer och enkätstudie med personer som ännu inte blivit anställda på företaget och hoppades på att bli erbjudna en anställning inom den närmaste framtiden. Motivationsfaktorn och viljan att bli anställd påverkade säkerligen svaren både medvetet och omedvetet. Intervjuer och enkäter har också varit viktiga för att få perspektiv på arbetet och det har gett mer ”kött på benen” inför reflektioner kring projektet.

I fas två i studien valdes kvalitativa intervjuer som metod. Validiteten kan i och med de få informanterna (tre intervjuer) ifrågasättas. Tidigare studier så som Meurling (2004) med liknande syfte har dock utgått från liknande metod där fyra större organisationer kartlagts genom kvalitativa intervjuer vilken verkar ha fått mycket uppmärksamhet. Givet omfattningen på studien och tidsresurserna samt tillgången till informanter bedömdes att en kvalitativ metod med tre intervjuer var tillräckligt för att ge en god deskriptiv bild av mångfaldsarbete, i synnerhet då informanterna delvis valdes ut för att de är kända för sitt mångfaldsarbete men också för att (Volvo Trucks och Ericsson) är relativt enkla att jämföra med TeliaSonera organisationsmässigt.

Reliabiliteten skulle däremot eventuellt kunna ifrågasättas med tanke på att alla intervjuer inte spelades in. Endast de tre resultatgivande intervjuerna i fas två spelades in. Viss information torde ha missats i de övriga dialogerna även om anteckningar fördes men i rådande situation beslutades att inspelning inte var nödvändig. I vissa fall – speciellt på TeliaSonera – hade inspelning känts väldigt onaturligt då samtalen var av informell karaktär.

## Resultat

Först presenteras resultatet från utredningen av det genomförda mångfaldsprojektet i sin helhet. Resultaten från observation, intervjuer respektive enkätundersökning har sammanställts och presenteras under dessa kategorier vart och ett för sig. Därefter kommer resultatet av den *benchmarking* som utförts för att ge förslag på utvecklat mångfaldsarbete på TeliaSonera. Eftersom resultaten i denna del av undersökningen är baserade på tre kvalitativa intervjuer presenteras resultaten av dessa separerat. Resultatet består endast av sammanställningar av insamlat material från de olika informanterna. De rekommendationer och slutsatser som framkommit efter analys av insamlat material presenteras först under diskussionsavsnittet även om dessa skulle kunna ses som själva resultatet av undersökningen. Detta för att de slutgiltiga rekommendationerna baseras på egna tolkningar och värderingar.

### *Mångfaldsprojektet (Fas 1)*

*Observation.* Efter deltagande vid ett flertal utbildningstillfällen samt en frekvent närvaro i projektets omgivning där stämning och uttalanden har noterats samt deltagande i diskussioner rörande projektet har en mycket god bild uppstått av hur processen har förlupit.

Eftersom jag som utomstående person inte i direkt mening representerade någon av de tre enheter som tillsammans verkade för att genomföra projektet (TeliaSonera, Arbetsförmedlingen och ELVIRA) fanns en väldigt stor öppenhet gentemot mig vilket bör ha varit positivt för resultatet. I ett inledande skede noterades att tempot i utbildningen var lågt, att det fanns bristande moral och inställning till utbildningsaktiviteter hos vissa deltagare samt att en relativt stor frånvaro förekom. Senare uppdagades att detta antagligen berodde på den kultur som gemensamt skapats i gruppen då det fanns en relativt stor tolerans vid exempelvis frånvaro hos lärare och övriga ledare.

Det har under observationen framkommit indikationer på att urvalsprocessen i efterhand har känts något förhastad samt att kravprofilen har ifrågasatts. Ledare på TeliaSonera har haft funderingar om huruvida snabbintervjuerna var tillräckliga eller om längre intervjuer hade varit befogat samt om den höga fokuseringen på akademisk bakgrund var strategiskt korrekt. ELVIRA har också indikerat på att språklig expertis vid urvalet hade behövts. Vidare verkar fokus vid urvalet ha legat på hög teknisk kompetens, mångfaldsperspektivet, rimlig språklig kompetens samt en allmänt positiv inställning och hög motivationsfaktor hos kandidaterna. Utav dessa har kravet på hög teknisk kompetens och mångfaldsperspektivet varit tongivande. Vid ordinarie rekryteringsprocess efterfrågas även bland annat serviceanda och erfarenhet av tidigare kundkontakter. Det har i efterhand diskuterats om det vore mer rimligt att höja de språkliga kraven och eventuellt sänka de tekniska.

De utbildningsinsatser som gjordes på ELVIRA genomfördes med stort engagemang och med ett enträget tålamod, tragglande och upprepande i pedagogisk anda. Varje deltagare fick mycket uppmärksamhet och lärarna var noggranna med att alla följde med och klarade alla olika moment och övningar. Exempelvis fick alla deltagare upprepa uttal tills alla hade någorlunda rätt intonation.

De utbildningsinsatser jag hann närvara vid i Farsta på TeliaSonera var relativt ostrukturerade och ineffektiva tidsmässigt. Även här förekom relativt ofta frånvaro och ifrågasättande uteblev många gånger. Samtal och diskussioner utanför klassrummen antydde också på att deltagandemoralen och engagemanget från vissa deltagare var lågt. I övrigt kändes utbildningen vid dessa tillfällen även relativt oplanerad när det gäller lokaler att vistas i och vad som skulle avhandlas under lektionstiden. Mitt intryck baseras dock endast på ett fåtal observationstillfällen (men enkäten ger samma signaler). De positiva intryck som delgavs var att projektet genomdrevs med en stor värme och välvilja från projektkoordinatorerna sida vilket också smittade av sig på gruppen. Engagemanget och omtänksamheten var tydlig. Även team-ledarna verkade vara tillfreds med den rådande stämningen som uppfattades som varm och hjärtlig men något ineffektiv. Under senare observationstillfällen när utbildningen var mer praktiskt inriktad verkade denna stämning ha förändrats mot ett mer normalt arbetsklimat. Uppfattningen var då istället att gruppens arbetsmoral och närvaro ökat. Deltagarna fick då också fullgott stöd från berörda ledare och på så vis fick de goda förutsättningar för att lära sig på ett effektivt sätt. Samtal skedde också vid ett flertal tillfällen med team-ledarna på supporten om deras upplevelser av projektet och intrycket därifrån var att projektet fick leva sitt egna liv med relativt lite styrning från deras sida. Till exempel så var tider och vilka utbildningsmoment som genomfördes relativt fria så länge deltagarna inte var anställda. De fanns dock tillgängliga om det uppstod problem eller frågor som inte projektkoordinatorn kunde lösa på egen hand.

*Intervjuer med deltagarna.* Efter att ha genomfört intervjuer med deltagarna har en tydlig bild framstått. Sammanställningen visar att det råder en relativt entydig bild i olika sakfrågor. Samarbetet mellan TeliaSonera, Arbetsförmedlingen och ELVIRA har fungerat mycket bra. Projektet har karaktäriserats av stort engagemang och vilja att uppvisa gott samarbete från alla berörda parter vilket gruppen verkade känna av. Utbildningen på ELVIRA uppfattades, med ett fåtal undantag, som mycket positiv med engagerade lärare och bra övningar. Vissa önskemål om mer anpassade övningar för arbetet på TeliaSonera framkom dock av flera informanter, så som bland annat fler dialogövningar med anpassning till arbetet i supporten. Det som var något negativt var att gruppens ojämna språkliga nivå resulterade i "dötid" för de duktigaste. Därför efterfrågades mer individuellt anpassade övningar.

Det framgick tydligt att det fanns ett antal brister i utbildningen på TeliaSonera. Det brast i planeringen av utbildningsaktiviteter, så som teoretiska lektioner, praktiska övningar, lokaltillgång och medlyssnare (erfarna kollegor som deltagarna kunde sitta med och lyssna på i kundsamtal). Vidare fanns en avsaknad av praktisk tillämpande övningar integrerat med de teoretiska passen. Deltagarna uttryckte en önskan om att öva praktiskt samma dag som teorin avhandlades. Slutligen fanns uppfattningen att tiden som avsatts för utbildningen kunde ha nyttjats mer effektivt. Samtidigt så var gruppen entydigt överens om att mer tid skulle ha förlagts på TeliaSonera och mindre på ELVIRA. Dock fanns önskemål om att ELVIRAs personal skulle ha varit närvarande på TeliaSonera i ännu större utsträckning än som skedde. Det var då praktisk övning på datorprogram och övningar så nära verkligheten i supportarbetet som möjligt som efterfrågades.

*Enkätundersökning.* Enkäten delades upp i tre delar: "Allmänna frågor", "Frågor om språkutbildningen" och "Frågor om utbildningen på Telia". Resultatet i enkäten är

mycket likt resultatet från intervjuerna som genomfördes med gruppen cirka två månader tidigare under utbildningen. I enkäten framkom att projektet uppfattades huvudsakligen som positivt – rekryteringsprocessen, information rörande projektet samt balansen mellan ELVIRA och TeliaSonera i utbildningen fick positiva svar. Svarsfrekvensen för frågorna rörande ELVIRA låg på medel eller något över genomsnittet. Det som framkom i kommentarer var att utbildningen borde ha anpassats mer individuellt och bättre planering. Dock framkom även kommentarer i motsatt riktning, så som att utbildningen var väl anpassad till individerna och väl planerad. Det mest positiva om ELVIRA var de duktiga, flexibla och välvilliga lärarna. Betygsättningen på frågorna om TeliaSonera låg runt medel i genomsnitt. Det framkom en hel del brister i kommentarerna men ändå var respondenterna huvudsakligen nöjda. Det påpekades att planering och effektivitet i utbildningen borde ha varit bättre, att utbildningen kändes segdragen, att ovisshet om de skulle bli anställda kändes av och att utbildningen inte var så väl anpassad efter personer med utländsk bakgrund. Praktiska förberedelser borde också ha varit bättre rörande arbetsplatser och lokaler samt att pedagogiken i utbildningen borde förbättras. De fanns också flera positiva kommentarer men de flesta var icke konkreta värdeord. Det som framkom tydligast var att personalen på TeliaSonera uppfattades som vänlig och hjälpsam. Resultatet från enkäten finns bifogat i sammanställd form med valda svarsalternativ och kommentarer för mer ingående information. Kommentarererna är dock omskrivna språkligt (bilaga 1)

*Arbetsförmedlingen Expo.* De båda arbetsförmedlarna började med att berätta om bakgrunden till projektet och hur de brukar arbeta mot företag för att hjälpa personer att bli anställningsbara och få arbete. Båda två arbetar specifikt med arbetsmarknadsutbildning och kontakter med arbetsgivare. Arbetsförmedlingen arbetar ständigt med att hålla kontakten med arbetsgivare och med att göra insatser för att de som är anmälda på arbetsförmedlingen ska bli mer attraktiva på arbetsmarknaden genom olika typer av anpassade utbildningar. Externa utbildningsföretag anlitas ofta genom specifika upphandlingar. De berättade att projekten brukar se mycket olika ut och anpassas i samarbete med företagen för att passa just deras ändamål. Andra företag som de har haft liknande projekt med som nämndes var Apoteksbolaget och Poståkeriet i Göteborg. Det händer väldigt mycket och direktiven från arbetsmarknadsverket och regeringen kan komma att ändras snabbt i och med rådande politik, men just nu finns relativt mycket resurser för att kunna hjälpa människor som står utanför arbetsmarknaden in i åtgärder och speciellt för personer med utländsk bakgrund. Direktiven är ”kör på” som de uttryckte det. Ett specifikt mål har satts upp – i och med projektet NYA – som innebär att 8 % av alla nyanlända med utländsk bakgrund som skriver in sig på Arbetsförmedlingen varje månad ska få någon form av arbete eller utbildning.

Om samarbetsprojektet med TeliaSonera berättade de att det kännetecknades av ett stort engagemang och vilja att verkligen göra en bra insats – att avsätta en heltidsresurs för att leda gruppen under utbildningsperioden är ovanligt och sågs som mycket seriöst – men att projektet också karaktäriserades av snabba beslut från TeliaSoneras sida utan förankring i vare sig den egna organisationen, hos Arbetsförmedlingen eller hos ELVIRA. Eftersom det var Arbetsförmedlingen som var initiativtagare och ansvariga för projektet ända fram till eventuella provanställningar kändes det ibland som att de blev överkörda och överrumplade vid tvära kast och snabba beslut menade de. Till exempel tog TeliaSoneras representanter beslutet om att gruppens storlek skulle vara tio

personer på en presskonferens utan avstämning med Arbetsförmedlingen. Från början hade tanken varit sex till sju personer. Beslutet resulterade i att flera personer kunde sättas i åtgärder, men också högre kostnader. Det var Arbetsförmedlingen som var beställare av utbildningen och bekostade både den och underhåll till gruppen som utbildades. (Bidraget: 223 kr/dag, fem dagar per vecka.) Men allt löste sig hela tiden då dialogen mellan de olika berörda parterna var bra. De betonade också vikten av att stämna av med tredje part i ett sådant här trepartssamarbete. Till exempel framfördes information till ELVIRA direkt från TeliaSonera som egentligen borde ha gått via Arbetsförmedlingen menade de och hänvisade till regler om sekretess, myndighetsansvar och det mandat de har.

*ELVIRA.* Intervjun med VD:n på ELVIRA började med att senaste tidens händelser rörande projektet sammanfattades. Hon berättade att projektet karaktäriserades av progression, det blev bättre och bättre hela tiden. För ELVIRA var projektet lite speciellt, dels för att utbildningsgruppen var så liten, normalt brukar grupperna vara betydligt större, och dels för att TeliaSonera är ett så stort företag med stora möjligheter. Det blev på så vis en ”fjäder i hatten” för ELVIRA att samarbeta med TeliaSonera, en mycket viktig merit inför kommande samarbetspartners och eventuellt ytterligare samarbete med TeliaSonera i framtiden. Hon berättade att alla berörda parter hela tiden hade ett mycket gott samarbete och alla har verkligen varit engagerade. Tillgängligheten och viljan var stor och projektet präglades av en positiv inställning hela tiden. Uppstod problem så gick det enkelt att hitta lösningar. Hon tyckte inte att TeliaSonera tog för stort utrymme och fattade beslut på eget bevåg som hade indikerats från annat håll. Hon trodde att det skulle ha varit på sin plats att dessa frågor diskuterades och klargjordes tydligare i ett startskede mellan berörda parter eftersom viss oenighet hade förekommit. Samarbetet i sin helhet fungerade mycket bra. Dock var de praktiska insatserna från TeliaSoneras sida bristfälliga till en början tyckte hon, vilket säkerligen hade sin grund i dålig kommunikation om vilken roll projektkoordinatorn skulle ha vid ELVIRAs utbildningstillfällen. Det ordnade sedan också till sig efter ett tag. En brist enligt VD:n var att ELVIRA inte kom in i bilden förrän efter ett halvår efter att projektet påbörjats. Hon menade att urvalet kunde ha blivit mer korrekt om ELVIRA hade varit med som språkexperts i urvalsprocessen då de på ett helt annat sätt har förmågan att se vilka kandidater som har stor förbättringspotential språkligt sett och vilka som skulle få det svårare. Beslutet däremot bör givetvis ligga på den blivande arbetsgivaren.

### *Benchmarking om mångfald (Fas 2)*

*Blatteförmedlingen AB.* Personen jag intervjuade på Blatteförmedlingen har en gedigen erfarenhet när det gäller mångfaldsarbete och att arbeta med olika typer av människor. Hennes bakgrund finns bland annat inom organisationer som Invandrarverket, Stockholms stads flyktingmottagning och Försörjningsenheten i Rinkeby. För cirka tio år sedan började hon aktivt arbeta med verksamhetsutveckling med mångfaldsperspektiv och har sen dess drivit egen verksamhet. Sedan dess har hon bland annat arbetat med olika projekt och uppdrag inom offentlig sektor, IKEA, H&M, Systembolaget och ICA.

Sedan några månader tillbaka samarbetar hon med Blatteförmedlingen AB för att utveckla och driva gemensamma affärsidéer. En av Blatteförmedlingens affärsidéer är

att erbjuda företag ingående kartläggningar av deras mångfaldssituation/mognad genom kvalitativa djupintervjuer av utvalda nyckelpersoner på företag och organisationer. Resultaten sammanställs och jämförs med andra företags resultat i ett så kallat *Diversity Index* även kallat "Mångfaldsbarometern". På så vis kan etnisk mångfald mätas vilket tidigare har varit problematiskt bland annat eftersom etnisk bakgrund inte registreras i svenska arbetsplatser. Indexen kan sedan, om företagen så önskar, marknadsföras för att öka företagets attraktionskraft på arbetsmarknaden.

Det finns två parametrar/delar av mångfaldsarbete, dels anti-diskrimineringsarbete, dels att se affärsnyttan med mångfald. Antidiskrimineringsarbetet är första steget och handlar mycket om det som är lagstiftat. Nästa steg är att försöka använda mångfald som en framgångsfaktor. Den intervjuade konsulten menade att man kan dela in organisationer och företags attityd till mångfaldsarbete i tre huvudgrupper.

- Verksamheter som anser att det inte finns behov av att arbeta med mångfald då företaget inte har arbetskraftsbrist och resultaten är tillfredställande.
- Verksamheter som ser ett akut arbetskraftsbehov och bland dem vissa som önskar bättra på företagets "image" för att bli en mer attraktiv arbetsgivare men kanske inte riktigt har kommit så långt att de utnyttjar kompetensen i den heterogena personalstyrkan fullt ut.
- Verksamheter som verkar helt utifrån en mångkulturell verklighet där mångfaldsarbete både är självklart och en förutsättning – kan även innebära en affärsidé som helt grundas på just detta faktum.

För att lyckas med mångfaldsarbete krävs en genuin vilja och ett stort engagemang inte minst i ledningen. Hon påpekade vikten av "eldsjälar" som brinner för mångfaldsarbetet och arbetet bör absolut ha förankring högst upp i ledningen på företaget. Engagerade ledare på mellannivå som fungerar som genomförare på operativ nivå är också en förutsättning.

En mångfaldspolicy är ingenting utan en konkret mångfaldsplan och en mångfaldsplan är ingenting utan uppföljning av genomfört arbete. Planen bör sedan av varje linjefeje omsättas till konkret verksamhetsnytta. Att ställa sig frågan varför är oerhört viktigt. Vikten av chefer med utpekat ansvar är också mycket viktigt för att processen ska fungera. I USA arbetar man till exempel med bonussystem för chefer med uppnådda mål rörande mångfald, ett system som verkat effektivt.

Hur mångfaldsarbete bedrivs rent konkret är mycket individuellt men handlar ofta om att arbeta på alla nivåer med attityder och invanda föreställningar och medvetandegöra fördomar, vilket ofta tar lång tid då det handlar om att förändra värderingar. Ledarskapsutveckling, strukturerat rekryteringsarbete samt kontinuerligt arbete med arbetsplatsklimatet är grundstenar. Hon presenterade en förankringsmodell för värderingsarbete inom *diversity management* som är internationellt erkänd och bland annat används mycket i USA där ämnet är väl utvecklat.

#### Steg 1

- Information till alla anställda om vision, policy och plan.
- Nulägesanalys

## Steg 2

- Utbildning
  - Medvetandegörande mångfaldsseminarier.
  - Utbildning av ”förändringsagenter”.
  - Utveckling för chefer och medarbetare.
  - Diskussionsseminarier. Allmänbildande utblickar.
  - (tvärgruppsarbete)

## Steg 3

- Verksamhetspåverkan.
  - Kompetensutveckling för rekryteringsansvariga.
  - Medborgar-/kundfokus för produkter och tjänster.
  - Fortsatta utvecklingsdagar på alla nivåer för att befästa flera perspektiv.
  - Uppföljning av plan. Mätning av arbetsplatsklimat. Nya målsättningar. Kontinuerlig information

## Steg 4

- Integrerat i verksamheten.
  - Mångfald är en naturlig del i all ledarskaps- och vidareutbildning.
  - Mentorskap.
  - Mångfaldsnätverk som en extra ”motor” i mångfaldsarbetet.
  - Målinriktade ämnes- och utvecklingsseminarier.
  - Uppföljning av mål. Nya mål.
  - Pågående diskussion inom arbetsplatsen. Artiklar.

Utbildning i mångfald bör genomföras med chefer på alla nivåer. Den bör innehålla rena kunskapsmoment (forskningsresultat) och även psykologisk forskning, till exempel om omedvetna föreställningar. Det är de nya perspektiven och kompetensen som behövs, inte representativiteten i sig. Utbildningarna bör innehålla medvetandegörande moment som berör emotionellt för att verkligen påverka. Bra alternativ är att till exempel se filmer, möta minoritetsrepresentanter, göra studiebesök etc. Reflektion och diskussion är viktigt eftersom många upplever arbetet som en värderingsfråga.

Rekryteringsprocessen bör kvalitetssäkras så att varje steg av rekryteringsprocessen inte exkluderar någon samt att rekryterande personal återkommande diskuterar kravprofiler och vad som är kompetens. Till exempel är det viktigt att reflektera över den eventuella nödvändigheten av en ny kompetens, ett nytt perspektiv och nya influenser istället för det som traditionellt har setts som önskvärd kompetens.

*Ericsson.* På Ericsson intervjuades två personer som arbetar med mångfaldsfrågor på olika nivåer i koncernen. Den första personen är ansvarig för mångfaldsarbetet för hela koncernen. Ericsson har tidigare kommit fram till att en roll med övergripande globalt ansvar för *diversity management* var viktig för att kunna samordna, stötta och uppmuntra det redan pågående mångfaldsarbetet i koncernen. Att ha helhetsbilden, att lära av varandra i de olika länderna och att kunna plocka fram och marknadsföra framgångsrika exempel av mångfaldsarbete internt är bakomliggande motiv. Ericsson måste också bli ännu bättre på att anpassa sig efter de olika marknaderna så att tjänster och produkter motsvarar efterfrågan hos kunderna. En heltidstjänst skapades därför i juni 2007 med uppgiften att styra upp riktlinjerna för det gemensamma

mångfaldsarbetet, hitta fokusområden och implementera de nya strategierna i organisationen.

Den andra personen är ansvarig för mångfaldsfrågorna på nationell nivå i Sverige och har uppgiften att implementera riktlinjerna som kommer från koncernnivå och anpassa dem till de behov av mångfaldsarbete som behövs här i Sverige. Hon tillträdde i sin roll helt nyligen och kommer att arbeta med mångfaldsfrågor på deltid. Tiden får utvisa hur mycket som kommer att krävas. Hela mångfaldsarbetet kommer sedan att kontrolleras, mätas och följas upp på global nivå. Det är linjecheferna ute i organisationens ansvar att se till att alla mångfaldsaktiviteter utförs medan mångfaldsansvarig på nationell nivå ser till att aktiviteterna samordnas, att mångfaldsplanen skapas och att den anpassas efter direktiven från global nivå. Det kommer också att krävas att varje enhetsansvarig styr sitt mångfaldsarbete efter vilken kategori av personal som är underrepresenterad och vilka behov som finns just där.

I Sverige arbetar idag cirka 25 000 medarbetare och i hela koncernen cirka 70 000 medarbetare.

Globalt fokuseras mångfaldsarbetet huvudsakligen på nationalitet och kön. Eftersom inte etnicitet går att mäta på ett bra sätt registreras medborgarskapet vid anställning. Ericsson är kulturellt mångfacetterat och när det gäller kön är 22 % kvinnor i hela koncernen och i Sverige är 27 % kvinnor vilket är bäst bland de olika länderna. De påpekade vikten av att konstant arbeta med mångfald och se till att statistik hela tiden är uppdaterad så att inte till exempel svenskar hela tiden rekryteras in i företaget eftersom de redan är överrepresenterade. Det är också viktigt att aktivt leta kompetens från andra områden i världen oavsett vart de finns någonstans då det ofta inte spelar någon större roll vart de utför sitt arbete ifrån.

Globalt har Ericsson två prioriterade fokusområden rörande mångfald. Det första målet är att se till att fler olika nationaliteter finns bland de 200 högsta tjänsterna i koncernen. Det andra målet är att se till att fler kvinnor rekryteras och att de också trivs och stannar kvar i företaget. De uppmuntras att göra karriär och söka chefspositioner på alla nivåer. Speciella aktiviteter skapas så som till exempel ledarskapsutveckling och speciella nätverk för kvinnor. Fokusområden innebär att mätning och uppföljning kommer att utföras konstant.

Alla länder har idag inte någon mångfaldsplan men ett mål är att alla länder ska ha det framöver. I Sverige finns en plan för jämställdhet mellan könen och en för lika rättigheter och möjligheter oberoende av ursprung eller religion/trosuppfattning. Hur det ska se ut i framtiden och om det också ska finnas övergripande på global nivå är ännu inte klart.

De viktigaste områdena att arbeta med för en framgångsrik mångfaldsprocess är att se till att de har de rätta ledarna på alla nivåer, att toppcheferna är engagerade i mångfald och att se till att alla medarbetare behandlar varandra med respekt samt att hela tiden följa upp det arbete som sker ute i organisationen.

Ericsson är mest stolta över att de har i specificerat sina fokusområden och har satt upp mål i konkreta siffror för mångfaldsarbetet i de olika geografiska områdena, både kortsiktiga och långsiktiga mål. De är också stolta över att det finns en transparens och tydliga direktiv från ledningen som relateras till siffror och att målsättningarna kontinuerligt följs upp vilket betyder att mångfald verkligen är viktigt.

Angående mångfald i rekryteringsarbetet så anpassas annonser så att de ska attrahera alla typer av människor, men det finns mer att göra. På förslag finns till exempel att uppmuntra sökande från underrepresenterade grupper i alla rekryteringsannonser. Vid

chefsrekrytering försöker de alltid att se till att det finns en kvinna med i det slutliga urvalet och det förs en extra dialog för att se om kvinnan/kvinnorna skulle passa för tjänsten, men det är alltid kompetensen som styr i slutändan.

*Volvo Trucks.* Volvo Trucks är det största bolaget inom AB Volvo och har cirka 20 000 anställda. Personen som intervjuades är ansvarig för att utveckla och koordinera mångfaldsarbetet för hela organisationen, ett arbete som är mycket viktigt då mångfaldsfrågor verkligen tas på allvar inom koncernen. På Volvo Trucks är definitionen på mångfald bred, det handlar om kön, etnicitet, handikapp och sexuell läggning men också om ålder, kompetens, personlighet och religiös tillhörighet. Hon berättade om olika aktiviteter som bedrivs på företaget för att aktivt driva mångfalden framåt. Dels finns aktiviteter som genomförs för att uppfylla de lagar och regler som finns, men Volvo Trucks har också insett att de måste jobba med mångfald för affärens skull. *"Vi har inte råd att diskriminera folk"* uttalade hon och berättade vidare om att de helt enkelt måste söka efter den bästa kompetensen oavsett vart den finns eller hur den ser ut med tanke på olika minoritetsgrupper.

Volvo Trucks arbetar mycket med jämställdhet mellan könen eftersom företaget traditionellt sett har mycket män i personalstyrkan. De jobbar med sin befintliga personal med olika program för att stötta de kvinnliga medarbetarna och hjälpa dem i karriären, de jobbar mot kunderna – till exempel med att bjuda in kvinnliga kunder till företaget (som ofta är delägare i makens åkerifirma) – och de jobbar mycket mot skolorna för att locka till sig tjejer till företaget, branschen och försöka motivera dem till att välja tekniska utbildningar, hon påpekade att det gäller att börja tidigt, redan på grundskolenivå ibland.

Etnisk/kulturell bakgrund är det andra fokusområdet som också läggs mycket energi och kraft på. De jobbar med tydlighet och medvetenhet om mångfaldsarbetet mot chefer, medarbetare och kunder. Det tas fram en tydligt utarbetad och detaljerad mångfaldsplan varje år med återblick från föregående år, uppföljning av årets resultat, nuläge, samt en åtgärdsplan för det kommande året med konkreta aktiviteter där även tillvägagångssätt är beskrivet.

Exempel på aktiviteter i mångfaldsplanen för 2008 är:

- Speciella mentorskapsprogram med mångfaldsperspektiv där högre chefer är mentorer för talangfulla potentiella ledare från minoritetsgrupper.
- Utföra en attitydundersökning där bland annat mångfaldsperspektivet mäts.
- Genomföra "diversity award".
- Utbilda två personer till facilitatorer med mångfaldsperspektiv.
- Genomföra ett pilotprojekt inom organisationen för att börja mäta mångfalden ur ett bredare perspektiv.

Eftersom mångfald är svårt att mäta fokuseras dock inte så mycket på det. Det läggs mycket mer energi på att få det att fungera och då satsas det mycket på ledarskapsprogram och utbildningar för ledare av olika slag. Hon menade också att debatten i samhället går från att handla om att mäta mot själva aktiviteterna. Angående rekryteringsarbetet fokuserar Volvo Trucks på att få in fler kvinnor i de olika ledningsgrupperna alternativt få in personer från andra minoritetsgrupper. De har som praxis att så långt det går ha en person med från underrepresenterat kön i den slutliga urvalsgruppen vid tillsättning av ny tjänst. Vid tillsättning av trainee-program och

liknande tjänster eftersträvas att minst 50 % är av underrepresenterat kön och vid anställningsintervjuer eftersträvas att det alltid finns en person av varje kön med bland rekryterande personal.

## Diskussion

### *Mångfaldsprojektet*

Utvärderingen av mångfaldsprojektet var en mycket intressant resa och bilden av hur projektet genomfördes har långsamt vuxit fram.

Den första kommentaren jag vill göra är att den allmänna uppfattningen om hela processen är att den karaktäriserades av tre drivande parter som alla hade vinning av projektet. Det var med denna anledning hela tiden en positiv stämning och viljan till samarbete och till att leverera ett så gott resultat som möjligt var tydlig. Arbetsförmedlingens generösa bidrag ekonomiskt och insatsmässigt, ELVIRAs otroliga engagemang och kompetens samt TeliaSoneras stora resurstillförsel främst när det gäller att avsätta en heltidstjänst för projektet var grundläggande enligt min mening. Den uppmärksamhet projektet fick både internt på företaget och externt bidrog antagligen också starkt till resultatet, kanske främst för stämningen och den positiva andans skull vilket verkar ha motiverat alla berörda.

Resultatet av mångfaldssatsningen, det vill säga att sju personer rekryterades av tio möjliga, får betraktas som gott. Det gav supportenheten ett tillskott på personal som kan tillföra kunskaper på hög nivå på det tekniska området och de skiljer sig relativt mycket från de tidigare medarbetarna med tanke på språkliga och kulturella kompetenser. Dessa personer kommer också säkerligen bidra till att övrig personal på enheten, allt eftersom de lär känna sina nya arbetskamrater, utvecklar sina kunskaper om andra kulturer och lär sig av de nya perspektiv som enheten nu har kommit i besittning av. Vi får hoppas att avdelningen framöver också får användning rent affärsmässigt av den kompetens som nu finns, både vad det gäller den höga tekniska kompetensen, den mångkulturella bakgrunden samt de språkliga kunskaperna som de för med sig. Det är därför enligt min mening av största vikt att dessa aspekter verkligen reflekteras över för att få ut så mycket som möjligt av projektet.

De brister som noterades är viktiga att ta i beaktning inför framtidens kommande utmaningar. Det bör kanske förtydligas att projektet var ett pilotprojekt med syfte att testa den här typen av mångfaldsarbete. När det kommer till kritan är det främsta ändamålet då att lära inför framtiden och förädla processen. Därför är det som följer om potentiella förbättringsområden kanske – tråkigt nog – det som är viktigast att notera.

Det framkom indikationer på att urvalsprocessen i efterhand kändes något förhastad samt att kravprofilen ifrågasattes. Det tvistades fram och tillbaka om att kravet på hög teknisk kompetens var allt för betonat i urvalsprocessen på bekostnad av den språkliga kompetensen. Min uppfattning är efter stort övervägande dock att jag tror att det var en korrekt bedömning. Den höga tekniska kompetensen kan vara viktig för TeliaSonera i ett längre perspektiv då ofta karriärutveckling börjar med supportarbete. De språkliga utmaningarna var kanske krävande under utbildningsperioden men i ett större sammanhang var de små då de faktiskt innebär att TeliaSonera knöt till sig personer med mångårig relevant akademisk utbildning i bagaget. Hur som helst behöver urvalsprocessen ses över och kravspecifikationen noga övervägas. Att ta med ELVIRA

som språklig expertis i urvalsprocessen hade säkerligen varit till godo men det viktigaste av allt tror jag är att verkligen fundera över vad syftet med rekryteringen är, kortsiktigt arbete på supporten eller långsiktigt inom koncernen, vilken typ av ny kompetens som behövs för affärsnyttan och inte bara för att öka mångfalden i sig. Det omnämns i resultatet tecken på bristande moral där deltagarna ibland var frånvarande samt stundtals lågt tempo på utbildningen. Dessa faktorer har antagligen med varandra att göra. Känns utbildningen ineffektiv sjunker motivationen till närvaro. Ersättningen deltagarna fick var också relativt låg vilket antagligen resulterade i lägre motivationsgrad. I resultatet omnämns också att det kan ha berott på den kultur som skapats i gruppen. Där tror jag att en del av anledningen ligger i att det är Arbetsförmedlingen som står för ersättning till deltagarna och därför känner varken TeliaSoneras representanter eller ELVIRAs personal att de kan gå in som tydliga kravställare. Det kan dock för TeliaSoneras räkning finnas anledning att tydligare poängtera att hög närvaro och aktivt deltagande bidrar till en mer positiv bild och således är fördelaktigt för att bli erbjuden anställning. ELVIRA verkade som bekant som leverantörer av en utbildning och det blir för dem svårt att kräva engagemang och närvaro.

Angående tempot på utbildningen så har jag anledning att tro att de som planerade och drev projektet hade för avsikt att ge en mjuk, snäll och vänlig ingång och uppstart på TeliaSonera för att inte utbildningen skulle kännas för betungande. Ledarna har funnits tillgängliga och varit tillmötesgående men kanske något passiva, vilket kanske har sin förklaring i att de normalt sett inte deltar så mycket i utbildningsfasen vid nyrekrytering. I det här fallet är dock utbildningsfasen så pass lång att det för mig uppfattades som onaturligt. Jag tror att en mer aktiv styrning hade resulterat i en effektivare utbildning. Även här hade dock TeliaSoneras representanter antagligen svårt att ställa höga krav när inte tiden för deltagarna bekostats av företaget. Kontentan av det hela blev att TeliaSonera inte ställde höga krav och då sjönk motivationen hos deltagarna och processen kändes segdragen. Det bör poängteras att gruppens medlemmar kommer från bakgrunder med, får man anta, studier med högt och krävande tempo. Jag tror att det kan finnas en poäng i att tydligare kommunicera med Arbetsförmedlingen om vilka krav som de har på TeliaSonera för sin del av utbildningen. Då kan TeliaSonera i sin tur vara tydligare mot deltagarna. Med detta tydliggjort blir det också enklare för TeliaSonera att strukturera upp utbildningen och göra den ännu mer innehållsrik. Även en större integration mellan teori och praktik är befogat då praktiska exempel och *learning by doing* är än viktigare vid språkliga svårigheter. När det gäller projektkoordinatorns roll så tror jag att en tydligare rollbeskrivning kan vara på sin plats. Gärna en skriftlig sådan där en tydlig specifikation om vad som ingår i rollen specificeras med befogenheter och ansvar.

Angående ELVIRAs insatser så har de enligt min mening varit enastående med tanke på de möjligheter som har funnits. Det engagemang, energi och lust att verkligen leverera ett bra resultat har tydligt kunnat noteras. Det som skulle kunna utvecklas är eventuellt en ännu mer individuellt anpassad utbildning för deltagarna samt övningar som är enklare att relatera till för det arbete som ska utföras. Deltagarna påpekade önskemål om fler övningar som liknade supportsamtal, skriftliga övningar med ”Telia-termer”, hörövningar med kundsamtal etc.

När det gäller kontakten med Arbetsförmedlingen så verkar den ha fungerat tillfredställande, den har varit inriktad på problemlösning vid behov men har också karaktäriserats snabba beslut som enligt Arbetsförmedlingen inte varit tillräckligt

förankrade. Det kan då vara bra att försöka höja abstraktionsnivån något och metakommunicera om hur olika situationer ska tacklas. Det är också viktigt att ha en tydlig motivering till varför vissa rutiner måste följas då det gör att syftet blir enklare att förstå. I rådande situation verkar Arbetsförmedlingen sett gruppen som sitt ansvar – vilket det också har varit i konkret bemärkelse – samtidigt som TeliaSonera sett gruppen som sina blivande anställda som de ansvarar för och fattar beslut kring. Detta blir naturligt då deltagarna har befunnit sig i TeliaSoneras lokaler som vilka andra anställda som helst vilket inger känslan av att de är under TeliaSoneras ansvar. Det är också TeliaSoneras personal som dagligen har träffat deltagarna vilket säkert bidrar till känslan för vart ansvaret ligger.

I övrigt kan det ifrågasättas huruvida det är etiskt korrekt att låta deltagarna vistas i TeliaSoneras lokaler integrerat med ordinarie personal under en så lång period som tre månader samt att få passerkort, egen arbetsplats och inloggningsuppgifter och hela tiden införlivas med tanken att de kommer att bli erbjudna anställning och leva med ovissheten. Jag tror att det med denna anledning kan finnas en stor poäng i att, om det går, hålla utbildningen utanför TeliaSoneras lokaler eller i vart fall separerat från ordinarie avdelning och övrig personal för att slippa den psykiska påfrestningen för deltagarna. Jag vill dock nämna att detta inte framkommit i enkäter eller intervjuer. Tvärt om har deltagarna uttryckt en önskan om att få vara mer på TeliaSonera. Däremot har den psykiska påfrestningen påpekats. Önskan om att vara mer på TeliaSonera tror jag är ett starkt uttryck för att ta sig ett steg närmare en anställning. De påvisar därmed, antagligen omedvetet, att de är villiga att ta den psykiska press som det innebär.

Sammanfattningsvis presenteras de viktigaste punkterna som jag anser bör tas i beaktning för konstruktiv utveckling vid eventuella liknande mångfaldssatsningar framöver.

- Bättre förberedande planering.
- En tydligare kravspecifikation för kandidaterna och en mer noggrann urvalsprocess.
- Stöd från språklig expertis vid urvalet.
- Tydliggör projektkoordinatorns roll, ansvar och befogenheter.
- Bättre metakommunikation mellan de olika berörda parterna.
- Förtydliga ansvarsfördelningen mellan de berörda parterna.
- En kortare men effektivare process med kontinuerlig feedback till deltagarna.
- Jobba med motivationen hos deltagarna.
- Strukturera upp den teoretiska utbildningen på TeliaSonera, integrera teori och praktik.
- Jobba med mer anpassning mot personer med utländsk bakgrund på TeliaSonera samt med mer anpassning mot de verkliga arbetsuppgifterna på den språkliga utbildningen.
- Separera utbildning från ordinarie lokaler.

### *Hur skulle TeliaSonera kunna utveckla sitt mångfaldsarbete ytterligare?*

En del av syftet med uppsatsen var som bekant att komma med förslag på hur vidareutvecklat mångfaldsarbete skulle kunna se ut, framför allt på TeliaSonera Broadband Services där uppdragsgivaren fanns. Det fanns dock skäl att lyfta denna del

av uppsatsarbetet till koncernnivå alternativt nationell nivå av två olika anledningar. Den första är att de studier som har bedrivits pekar på vikten av att mångfaldsarbete har stöd och förankring i toppen av organisationen för att bli helt genuint med ett helhetsperspektiv och koordinering av arbetet. Den andra anledningen är att exemplen från VolvoTrucks och Ericsson samt mångfaldskonsultens bidrag med de modeller som framkom därifrån blir generaliserbara och applicerbara även, eller kanske främst, på nationell nivå eller koncernnivå och inte bara i TeliaSonera Broadband Services. Förhoppningen finns därför om att det kommande avsnittet ses som konstruktiva förslag för en eventuell organisationsutveckling och inte som kritiskt bedömning av nuläget vilket inte åsyftas.

Efter att ha studerat mångfald både empiriskt och teoretiskt under våren framstod en klar bild i vad mångfaldsarbete handlar om, varför det är viktigt och hur man bör gå till väga för att förbättra mångfaldssituationen. Resultatet från intervjuerna med mångfaldskonsulten på Blatteförmedlingen och de båda exemplen från Volvo Trucks och Ericsson talar i mångt och mycket för sig självt. Bidraget i detta avsnitt får därför bli att försöka översätta ”godbitarna” från resultatet till vad som skulle kunna vara verksamhetsnytta för TeliaSonera samt att beskriva varför och hur.

Både tidigare forskning om mångfald och *diversity management* samt dessa empiriska studier är ganska entydiga när det gäller hur mångfaldsarbete bör bedrivas. Det finns ett antal grundstenar som är viktiga men området är enligt min mening ganska enkelt att överskåda. Där med inte sagt att de är desto mindre viktiga för framgångsrik organisationsutveckling. Att skapa en struktur för arbetet och anpassa det till verksamheten bör därför inte vara speciellt komplicerat. Den svåra biten torde istället bli att förändra medarbetarnas invanda föreställningar samt att skapa förståelse och insikt om vart vinningen med mångfald finns. Det är därför där som tonvikten i mångfaldsarbetet bör ligga. Dock kommer det först efter att strategi och struktur har utarbetats.

Efter analys av de tre intervjuerna framkom en bild som på det stora hela samstämmer med det teoretiska avsnittet med tidigare forskning. I princip all insamlad data pekar i samma riktning och nästan ingenting talar emot eller är motsägelsefullt i det som framkommer. Det talar för en hög giltighet och tillförlitlighet för undersökningen. Det faktum att mångfaldskonsulten arbetar efter teoretiska modeller hämtade från akademisk forskning är kanske inte så förvånande, men både Ericsson och Volvo Trucks verkar också vara ovanligt goda mönsterelever och följer de teoretiska modellerna i det närmaste fullkomligt.

**Varför bör TeliaSonera arbeta med mångfald?** Här följer en presentation av de skäl som utöver de generella har valts ut som specifika för TeliaSonera. Det första skälet är demografin. TeliaSoneras personal är relativt homogen med tanke på ålder och etnisk/kulturell bakgrund. Mycket kompetens kommer att försvinna ur företaget i och med 40-talisternas utgång från arbetsmarknaden. Även om effektiviseringsprocesserna med minskad personalstyrka fortsätter blir det framöver viktigt att se över möjligheterna till att hitta nya områden att rekrytera kompetens ifrån, både när det gäller geografiska områden och alternativa sätt. I och med att externrekryteringarna är relativt få blir kompetensen hos personerna som anställs utifrån desto viktigare då företaget givetvis behöver influenser utifrån. Den snabba expansionen på den internationella marknaden där TeliaSonera satsar stort och den kontinuerliga organisationsförändring som det innebär med centraliseringar och allt mer arbete över nationsgränser är ytterligare starka motiv. Därtill den progressiva utvecklingen för tjänster och produkter i

telecombranschen med en allt större konkurrens kommer att kräva den flexibilitet och kreativitet som mångfald innebär.

*Hur skulle TeliaSonera på ett konkret sätt kunna utveckla sitt mångfaldsarbete?* Om mångfaldsarbetet ska bli helt genuint bör det komma från toppen av organisationen. Det måste då skapas en mer detaljerad vision om vart TeliaSonera vill i sin utveckling mot en mer mångfacetterad organisation. Därefter bör en konkret mångfaldsplan utarbetas med specifika och prioriterade fokusområden baserade på företagets nulägesituation. Decentraliserat och utpekat ansvar rekommenderas för beslutade aktiviteter då TeliaSonera är en så pass resultatstyrd organisation där resultatansvar är lågt decentraliserat. Uppföljning bör däremot ske på en förhållandevis övergripande nivå. När väl dessa moment är utförda börjar det svåra arbetet, det vill säga att arbeta med kunskap, förståelse och värderingar.

Ett område som det redan arbetas en hel del med på TeliaSonera är *employee branding*. Där är vikten stor av att på ett strategiskt plan anpassa aktiviteterna efter TeliaSoneras planerade affärsstrategier och att aktivt fundera över vilken typ av kompetenser som framtiden kommer att kräva – både språkliga/kulturella som tekniska kompetenser – och det bör vara avgörande för vilka aktiviteter som ska genomföras. Det är också viktigt att kontinuerligt ifrågasätta rekryteringsprocessen då det är lätt att fortsätta i gamla spår när det gäller värderingar om vad som är viktiga kompetenser. För att detta ska få genomslag föreslås utbildning för alla ledare inom mångfald – eftersom det i slutändan är ledarna som bestämmer vem som ska anställas – där affärsnyttan påvisas och kunskap sprids om hur vi enkelt invaggas i stereotypa uppfattningar som leder till rekryteringar av personal som är lik den övriga. Mångfaldsutbildningen bör också syfta till utveckling inom *diversity management* – alltså hur olikheter leds på bästa sätt – för att all personal ska trivas och stanna kvar i företaget så att de i sin tur kan utvecklas och bidra med sina perspektiv och kunskaper. Långsiktigt tänkande blir då viktigt vilket många gånger kan vara svårmotiverat vid decentraliserat resultatansvar. Återigen handlar det om att påvisa den affärsmässiga vinningen.

Sammanfattningsvis presenteras de viktigaste punkterna till varför TeliaSonera bör överväga att utveckla sitt mångfaldsarbete samt hur man bör gå tillväga.

#### *Varför?*

- För att minska homogeniteten i arbetsstyrkan.
- För att kompetenskraven kommer att öka.
- För att den snabba expansionen internationellt innebär kontinuerlig förändring.
- För att den ökande utvecklingen och konkurrensen i telecombranschen kräver flexibilitet och kreativitet.

#### *Hur?*

- Genuint mångfaldsarbete börjar på toppen i organisationen.
- Vision, detaljerad mångfaldsplan och strategier för uppföljning bör utarbetas.
- Decentraliserat utpekat ansvar för mångfaldsfrågor bör genomföras.
- Lägg kraft och energi på att arbeta med värderingsfrågor.
- Utvärdera rekryteringsprocessen med mångfaldsperspektiv.
- Utbilda ledare i *diversity management*.

## Referenser

- Agerström, J., Carlsson, R., Roth, D-O. (2007). *Etnicitet och övervikt: implicita arbetsrelaterade fördomar i Sverige* IFAU – Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering  
Arbetsförmedlingen (2008). Hämtat ifrån  
<http://www.arbetsformedlingen.se/go.aspx?c=1160> 2008-04-14  
Ds 2000:69 *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet* Stockholm, Regeringskansliet  
ELVIRA Kunskap (2008) Hämtat från [www.elvira-kunskap.se](http://www.elvira-kunskap.se) 2008-04-14  
Ericsson (2008) Hämtat från  
<http://www.ericsson.com/se/ericsson/index.shtml> 2008-05-13  
Fällström, I., (2001). *Mångfald i Arbetslivet – En förutsättning för tillväxt*  
Hämtat från  
[http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/M\\_ngfald\\_i\\_arbetslivet\\_104a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/M_ngfald_i_arbetslivet_104a.pdf) 2008-05-20  
Hinton, P. (2000). *Stereotyper, kognition och kultur* Lund, Studentlitteratur.  
Kahlke, E., & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering* Lund, Studentlitteratur.  
Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod* Lund, Studentlitteratur  
Meurling, E. (2004). *Diversity as a business opportunity* Kensington University  
Meurling, E. (2006). *Mångfald för ökad lönsamhet* Stockholm, HR-föreningen  
Mlekov, K. & Widell, G. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund, Studentlitteratur  
Mångfald i arbetslivet (2008) hämtat från <http://www.mangfald.com/> 2008-05-15  
Singh, V., Vinnicombe, S., schiuma, G., Kennerly, M., Neely, A. (2002b). *Diversity Management: Practices, Strategy and Measurement* Cranfield School of Management, Cranfield University.  
Svensk författningssamling (SFS) (2008) Hämtat från  
<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1999:130> 2008-05-20  
Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer* Lund, Studentlitteratur (2:a upplagan)  
TeliaSonera (2008). *Bolagets historia* Hämtat från  
[http://www.teliasonera.se/om\\_teliasonera/vision\\_och\\_strategi/bolagets\\_historia](http://www.teliasonera.se/om_teliasonera/vision_och_strategi/bolagets_historia) 2008-05-06

## Bilaga 1

*Hej!*

*Denna enkät kommer att ligga till grund för den utvärdering jag gör om mångfaldsprojektet som ni har ingått i på TeliaSonera AB och kommer att vara en viktig informationskälla. Jag hoppas därför att ni tar er tid att fylla i enkäten och skickar den tillbaka till mig så snart du kan. Fyll i den så noggrant och ärligt ni kan, och kommentera gärna era svar! Jag vill också förtydliga att det här är en objektiv undersökning och alla berörda parter (TeliaSonera, Arbetsförmedlingen och ELVIRA) vill få en så sanningsenlig bild som möjligt. Välj också hellre något av de yttre alternativen om ni är tveksamma (till exempel "dålig" eller "bra" istället för "medel") då det ger ett tydligare resultat. Resultaten kommer att behandlas helt konfidentiellt (hemligt). När ni har fyllt i enkäten; lägg den i det medskickade kuvertet och lägg det på postlådan.*

*Lycka till och tack för din medverkan!*

*Mvh*

*Andreas Nilsson*

## Allmänna frågor

Vad tycker du om projektet i sin helhet? (samarbetet mellan Telia, Arbetsförmedlingen och Elvira)

Mycket dåligt	Dåligt	Medel	Bra	Mycket bra
			4	2

Kommentarer:

Bättre förberedelse. / Projektet ar fantastiskt! / Dålig förberedelse angående integrationen.

---

Vad tycker du om rekryteringsprocessen? (med tanke på tid, intervjuer, information etc)

Mycket dålig	Dålig	Medel	Bra	Mycket bra
		2	3	1

Kommentarer:

För lång tid innan besked om jobb / Ineffektiv rekryteringsprocess, 5 intervjuer om samma sak! / Det funkade alltid! / Vi skulle kunnat börja jobba redan i mars.

---

Tycker du att du har fått tillräckligt med information under hela projektet?

Mycket dåligt	Dåligt	Medel	Bra	Mycket bra
		1	2	3

Kommentarer:

Vissa lektioner var oplanerade (dålig info innan- och under lektionerna) / Jättebra info hela tiden! /Vi fick alltid svar på våra frågor.

---

Har balansen mellan utbildningen på Telia och Elvira varit lagom?

Mycket dålig	Dålig	Medel	Bra	Mycket bra
		1	3	2

Kommentarer:

---

Mer hos Telia / Lärarna på Elvira var mycket bra, engagerade, kompetenta. På Telia också / Man hade behövt lite gemensam planering.

---

På vilken nivå tror du att du ligger jämfört med en ”vanlig” (svensk) nyutbildad supporttekniker?

Mycket sämre	Sämre	Medel	Bättre	Mycket bättre
		1	2	

Kommentarer:

Ang teknisk kompetens – samma, men samtalen tar längre tid / Högre teknisk kompetens men sämre språkligt / Högre teknisk kompetens, lägre språkligt.

---

## Frågor om språkutbildningen

Vad tyckte du om utbildningen på Elvira som helhet?

Mycket dålig	Dålig	Medel	Bra	Mycket bra
		1	4	1

Kommentarer:

”jättekompententa” lärare! De har gjort sitt bästa för att hjälpa till / Den borde ha varit mer tekniskt inriktad från början.

---

Var nivån lagom svår?

Mycket låg	Låg	Medel	Hög	Mycket hög
		6		

Kommentarer:

Individuellt efterso alla låg på så olika nivå / Nivån var anpassad till oss / Fungerade jättebra!

---

Var det någon del av utbildningen som fick för lite utrymme? (till exempel grammatik, uttal, dialogträning, glosor etc)

Kommentarer:

---



## Kommentarer:

Fler skriftliga och hörövningar / Bra skriftliga övningar (grammatik) och hörförståelse (cd-skiva) / önskvärt med mer teknisk litteratur / Behövde mer material när det gällde språk.

---

Finns det något du tycker borde förändras/förbättras vid liknade utbildningar som er?

Bättre anpassning för icke svenskar, förlängd utbildning räcker inte / Bättre planering / Högre grundkrav (grammatik) / Mer individuell utbildning

---

Vad tycker du var det bästa med utbildningen på Elvira?

Uttalsövningarna / Duktiga lärare! / Lätt att få hjälp / Utbildningen var väl anpassad, fantastiskt bra! De såg våra svaga sidor och fokuserade på att hjälpa oss. De var mycket dynamiska / Grammatiken och skriftliga övningar / Uttalsträningen

---

## Frågor om utbildningen på Telia

Vad tyckte du om utbildningen på Telia i sin helhet?

Mycket dålig	Dålig	Medel	Bra	Mycket bra
		1	3	2

## Kommentarer:

Tiden nyttjades inte tillräckligt, Bättre planering av lokaler, datorplatser etc / Tog tid innan vi kom igång med praktiska saker – önskvärt med en speciell arbetsplats för oss som går på utbildning / Vi har fått de kunskaper som vi behöver, fick alltid hjälp och info

---

Var utbildningen lagom svår?

Väldigt enkel	Enkel	Medel	Svår	Mycket svår
1	1	3	1	

Kommentarer:

Fast telefoni är svårt! /Det var jättebra

---

Var utbildningen tillräckligt anpassad till era språkliga behov?

Inte alls      Dåligt      Medel      Bra      Mycket bra

3      3

Kommentarer:

Egentligen inte anpassad men vi repeterade många gånger

---

Kände du dig som en del av Telia under utbildningen i Farsta?

Inte alls                      Lite              Medel              Mycket              Helt och hållet

3                      2                      1

Kommentarer:

Jag visste ju inte om jag skulle bli anställd / I början kändes det obekvämt / Jag trivs mycket bra, alla har varit mycket trevliga och hjälpsamma

---

Kan du se några problem i att vara i Telias lokaler innan en eventuell anställning?

Inte alls      Små problem      Medel      Stora problem      Mycket stora problem

6

Kommentarer:

---

Vad tyckte du om utbildningsmaterialet? (till exempel pärmar, PowerPoints etc)

Mycket dåligt              Dåligt              Medel              Bra              Mycket bra

2 3 1

Kommentarer:

---

Har balansen mellan teori och praktik varit lagom?

Mycket dålig	Dålig	Medel	Bra	Mycket bra
	1	2	3	

Kommentarer:

För mycket teori och för lite praktik

---

Hur fungerade praktiska detaljer så som:

	Mycket dåligt	Dåligt	Medel	Bra
Mycket bra				
- Planering i förväg av lektioner			2	4
- Planering i förväg av medlyssnare	1	3	2	
- Planering i förväg av arbetsplatser		4	1	1

Kommentarer:

Vi fick ofta problem vid medlyssning - oplanerad, men de vi lyssnade på var alltid jättesnälla, trevliga och hjälpsamma.

---

Finns det något du tycker borde förändras /förbättras om Telia vill genomföra ett liknande projekt igen?

Kommentarer:

Hela processen bör anpassas bättre till nån som är ny i Sverige / Bättre lärprocessen med teori och praktik sker samma dag / Särskild arbetsplats för utbildning samt egen dator, ej två och två / Bättre planering av medlyssning och arbetsplatser / Att vi tidigare borde fått besked om vilka som skulle få stanna.

---

Vad tycker du har varit det mest positiva med utbildningen på Telia?

Kommentarer:

Utbildning i de program som används på Telia / De duktiga ledarna på Telia / Bra utbildningsmaterial, lätt att få hjälp, vänlig personal / Alla var alltid hjälpsamma / Den teoretiska utbildningen gav mest / Att man fick testa på sina kunskaper direkt på plats med riktiga kunder

---

*Åter igen, tack för din medverkan!*

## Bilaga 2

### **Intervjuguide Arbetsförmedlingen**

Kan ni berätta om bakgrunden?

- Vad är ert uppdrag?
- Varför genomförs dessa projekt?
- Hur fungerar de, etc?

Hur började samarbetet med TeliaSonera?

- Tidsramar och förlopp?

Är detta ett typiskt samarbete eller brukar det fungera annorlunda?

Vilka har varit TeliaSoneras starka sidor?

Vad skulle ni ha velat göra annorlunda?

Hur mycket resurser finns det för denna typ av projekt?

Om TeliaSonera vill göra ett liknande projekt igen, vad kan göras bättre?

## Bilaga 3

### **Intervjuguide ELVIRA Kunskapsutveckling**

Vad har hänt i projektet sen vi pratades vid senast?

Är det här projektet en valig företeelse för er eller bukar ni arbeta annorlunda?

Hur tycker du samarbetet med TeliaSonera och Arbetsförmedlingen har fungerat?

Vad borde ha gjorts annorlunda?

## Bilaga 4

### **Intervjuguide Blatteförmedlingen**

Kan du berätta om din bakgrund och erfarenhet?

Vilka tidigare uppdragsgivare har du samarbetat med?

Hur lyckas man med framgångsrikt mångfaldsarbete?

- Ledning?
- Utbildning?
- Rekrytering?

Angående mångfaldspolicys och mångfaldsplaner; vad är viktigast med dem?

Hur ska man arbeta med mångfald på strategiskt och operativt plan?

Kan du berätta om specifika framgångsrika exempel?

## Bilaga 5

### Intervjuguide – Etnisk mångfald på Volvo Lastvagnar

#### Bakgrund

- Kan Ni berätta lite om företaget/ert affärsområde?
- Kan Ni berätta lite om Er erfarenhet och Er funktion på arbetsplatsen?
- Hur ser det ut på företaget i dagsläget med tanke på mångfald och integrering?
- Har det alltid sett ut på detta vis?

#### Policy, normer, mångfaldsplan

- Finns det en policy/mångfaldsplan på företaget?
  - Hur ser den ut?
  - Vem har utvecklat den?
  - Varför?
  - Finns det något problematiskt med den?

#### Responsgenomslagskraft (Om det har gjorts en satsning)

- På vilket sätt arbetar ni främst med mångfald?
  - Strategiskt eller operativt?
- Vilken är den största framgångsfaktorn i lyckat mångfaldsarbete hos Er?
- Är det inte svårt att ”trycka ner” mångfaldstänket i organisationen?
  - Hur gör ni för att lyckas med det?
- Hur har mångfaldsarbetet förändrats under de senaste åren?
- Har ni genomfört någon mångfaldssatsning nyligen som du kan berätta om?
  - Hur blev utfallet?
  - Vad har ni lärt er?
  - Vad föranledde den?
- Hur har integreringen/förändringen på arbetsplatsen tagits emot av:
  - Medarbetarna
  - Ledningen
  - Kunder
- Finns det några mätbara effekter av integreringen/mångfaldssatsningen?
- Har det funnits några svårigheter med integrationsarbetet?
- Vad har Ni upplevt varit mest positivt med arbetet?

## **Vision**

- Hur skulle Ni vilja att Er arbetsplats såg ut?
- Hur kommer det sig?
- Stämmer företagets policy/vision överens med företagskulturen?
- Vad tycker Ni är rimliga krav vad det gäller mångfald?

## **Rekrytering**

- Hur ser rekryteringsprocessen ut hos Er?
  - Vem fattar beslut i rekryteringsprocessen, ex. chef i linjen eller HR?
- På vilket sätt tar Ni hänsyn till mångfaldsfrågan vid rekrytering?
- Ser rekryteringsprocessen likadan ut, med avseende på mångfald, överallt i organisationen?
- Har mångfaldsaspekten någon betydelse vid utformandet av kravprofiler?
- Vilka sökvägar använder Ni vid rekrytering?
- Utformas annonser på något särskilt sätt?
- Hur går intervjuerna till?
  
- Vad görs för att motverka att intervjuare skapar stereotyper och gör bedömningar utifrån fördomar?
- Tror ni att diskriminering kan ske vid referenstagning och på vilket sätt i sådana fall?
- Finns det några mönster i rekryteringen?
- Vad har Ni för personlig erfarenhet av mångfald och rekrytering?
- Varit med om några svårigheter eller haft några positiva upplevelser?
- Har Ni några tips till oss som ska skapa en rekryteringsplan med ett mångfaldstänk?

## Bilaga 6

### **Guide to interview, Ericsson**

Info about you and your responsibility.

Short info about the Ericsson group (Employees, markets, products etc.)

The diversity situation in Ericsson today? (Globally and country level)

What do you do to improve the diversity situation?

- How do you do to get the work done out in the organisation?

Do you have concrete examples at diversity projects?

Do you have a diversity policy?

- How does it look?

- Concrete action plan?

Which is the most important way to improve the diversity at Ericsson?

Can you describe your recruitment process?

- Do you pay attention to diversity in the job specifications, advertisements, interviews etc?

- Who decides in the end, the leader or HR?

What are you most proud of in the diversity job at Ericsson?