

Inkludering, kultur och mångfald – vägen till ett starkare arbetsgivarvarumärke

Anna Gulliksens föreläsning:

Anna Gulliksen heter jag och jag ska prata om mångfald, inkludering och arbetsgivarvarumärke. Det är tre rätt stora områden.

Jag kommer att dela med mig av erfarenheter från ett storbolag och prata om employer brand. Jag kommer att säga employer brand eftersom det är enklare än att säga "arbetsgivarvarumärke", som är ett långt ord. Ibland kanske jag till och med säger EB, men det är alltså employer brand jag menar.

Okej, vad är då arbetsgivarvarumärke, eller employer brand? Det handlar egentligen om hur ett företag eller en organisation uppfattas av sina tidigare, nuvarande och framtida medarbetare. Genom att vara duktig på detta och skapa en tydlig och distinkt identitet kan man också attrahera rätt kompetens och nå sin målgrupp.

Det här kan man kommunicera på olika sätt – via webben, sociala medier, jobbbannonser, medarbetarsamtal. Det kan också vara via word of mouth, alltså det som sägs mellan människor. Det finns många sätt att kommunicera employer brand, och det hjälper företaget att stärka sin attraktivitet och identitet. Man kan också säga att employer brand handlar om vad era medarbetare säger om ert företag efter två glas vin – och det är ofta en mycket mer träffsäker beskrivning.

Employer brand handlar alltså inte om att ha en massa coola kampanjer, universitetsturnéer eller snygga stories om det inte finns en tydlig strategi och ett budskap bakom. Det måste finnas en tydlig strategi för hur man ska jobba med de här frågorna.

Varför är det här då viktigt? Det finns många fördelar. Man vet att talanger vill jobba med andra talanger. Duktiga människor vill jobba med andra duktiga människor. Bolag som är bra på att bygga attraktivitet bygger också större mångfald, och det gör att det blir lättare att rekrytera.

Vi vet också att företag som har ett starkt arbetsgivarvarumärke har mycket lägre personalomsättning. Det är ganska logiskt: man vill jobba på ett företag där man trivs, där man utvecklas, där det finns bra ledarskap och en god kultur. Det skapar en stark arbetsplats.

Man vet också, vilket Lena var inne på, att mångfald syns i det finansiella resultatet. Olika perspektiv kan bidra till bättre lönsamhet och bättre affärer. Det kan alltså ge en bättre finansiell prestation.

Någonting som är viktigt att ha med sig är att alla organisationer har ett employer brand, vare sig man vill det eller inte. Det spelar roll. Det spelar roll vad era medarbetare säger, vad de gör, vad de lägger ut på sociala medier, hur de kommunicerar – det påverkar ert arbetsgivarvarumärke.

Idag är det enkelt att sprida kommunikation. Man har också en tendens att dela med sig av det man inte är nöjd med. Därför ska man vara medveten om att alla företag har ett employer brand. När man jobbar med employer brand är kärnan i det att arbeta med det som kallas EVP – Employee Value Proposition, eller medarbetarlöfte. Alltså: vad är det som är unikt? Vad särskiljer er organisation från andra? Varför ska någon vilja komma och jobba hos er?

Det finns ett internt och ett externt perspektiv. Många organisationer, framför allt sådana som rekryterar mycket som vi, har ofta ett externt fokus – vi jobbar mycket med att kommunicera utåt och skapa kännedom. Det interna är minst lika viktigt, och de här perspektiven måste hänga ihop.

Du kan inte säga att du är ett innovativt, coolt och spännande företag, och så kommer man dit och det är bara vita, 50-åriga män som jobbar med samma produkter som man har jobbat med i 30 år. Nu raljerar jag, men poängen är att det måste hänga ihop.

Man måste också ha en tydlig strategi och en stabil grund för att kunna jobba vidare med det här.

Om vi tittar på techindustrin och varför mångfald och inkludering är viktiga där, så vill jag ge er lite siffror. De är inte helt uppdaterade, men idag tror jag att vi är cirka 266 000 personer som jobbar inom techbranschen. Exporten från techindustrin är nästan tre gånger så stor som från traditionell basindustri, som järn och stål. Det är alltså mycket pengar det rör sig om. Omsättningen 2022 låg på 1 000 miljarder kronor. Bidraget till BNP är nästan lika stort som hela basindustrins.

Det där är Sverige, och de siffror jag nämnde nyss är från 2020, så idag är de mycket större. Men det handlar om makt. Techindustrin är makt. Och det är därför jag tycker att frågor om mångfald, och särskilt kön, är så otroligt viktiga när vi pratar om tech. All verksamhetsutveckling, både i näringslivet och i samhället, handlar idag om digitalisering. Det handlar om lösningar, det handlar om produkter – allt det där. Och då är det så otroligt viktigt att vi som är med och tar fram de här lösningarna också representerar mångfald. För det är vi som skapar dem för medborgarna och för samhället.

Därför är det extra viktigt med mångfald inom techindustrin.

Om man tittar på TietoEvry idag – vi är ett av de större techbolagen i norra Europa. Vi har 24 000 medarbetare, och i Sverige är vi omkring 4 000. Vi jobbar med allt det som ligger bakom, det som många använder varje dag utan att tänka på det. Swish till exempel – det är en lösning vi har varit med och tagit fram. Om man åkt kollektivtrafik i Stockholm så är Sela-appen en annan. Om man jobbar i stora verksamheter så vill man att

datorerna ska fungera, att uppkopplingen ska fungera – då kan det vara vi som hostar det. Om man har blivit utsatt för bedrägeri med kort, så kanske det är våra lösningar som har detekterat det.

Vi finns bakom. Vår positionering handlar om att skapa meningsfull teknologi som bidrar till samhällsnytta. Och våra värderingar handlar om openess, trust och diversity. De här värderingarna togs fram när Tieto och Evry gick ihop för fyra år sedan. Det var 2020.

Om man tittar på hållbarhet har vi gått från att arbeta med Agenda 2030-målen till att förra året lansera vårt hållbarhetslöfte: The Sustainability Pledge. Det var ett sätt att konkretisera hur vi jobbar med de här frågorna. Det första området handlar om climate action – att bli koldioxidneutrala och arbeta med cirkularitet i processer, datorer, med mera. Ethical conduct handlar mycket om hur vi hanterar enorma datamängder på ett etiskt, korrekt och ansvarsfullt sätt. Social impact handlar om hur vi arbetar med mångfald, rättvisa och inkludering i organisationen för våra medarbetare, och hur vi arbetar med mänskliga rättigheter.

Vårt åtagande handlar om att skapa en kultur med mångfald, rättvisa och inkludering inom organisationen. Vi har satt upp olika mål. Ett av målen är 49/49 över tid, och jag kommer att prata mer om det strax. Vi har också som mål att 30 % av det underrepresenterade könet ska finnas i ledarpositioner 2030.

Hur går det då? Tittar man på kvinnor inom TietoEvry ligger vi på 31 %. Det är inte jättebra, men ungefär som branschen i stort. Women in senior management ligger på 24 %. Vi går lite upp, men vi är inte jättestarka där. Share of women i rekrytering ligger på 33 %. Jag tror att i år kommer vi att landa på 30, förhoppningsvis 34 eller 35. Vi går sakta uppåt, men det handlar också om utbudet – hur många vi hittar.

Vi har gjort flera saker för att möta det här. EU-regleringarna har gender pay transparency, och det är något vi tittar på. Vi har skapat olika medarbetargrupper och tagit fram utbildningar för våra chefer kring mångfald och inkludering. Vi jobbar aktivt med kultur.

Varför har vi då 49/49 och inte 50/50, som vi hade tidigare? Det handlar om att inkludera ickebinära. Vi vill visa att vi är en organisation som inte bara tänker kön binärt, utan som inkluderar fler. Man vet att ungefär 1 % beskriver sig som ickebinär.

När vi ska ta fram lösningar för medarbetare och samhället kan vi inte ha bilar som är byggda av män för män. Vi kan inte ha ansiktsgenkänning som inte känner igen svarta kvinnliga ansikten. Vi kan inte ha kontorsmiljöer där temperaturen bygger på manlig data och inte kvinnlig. Vi måste ha mångfald.

Och det här går också att koppla till tech i stort. Det råder brist på talanger. TechSverige tog fram en rapport där man ser att vi kommer att behöva 18 000 nya personer inom tech varje år för att säkerställa behoven. Techbranschen växer med 10–15 %, men behovet av tech växer inom alla branscher. Alla har behov av tech. Det är en konstant brist på talanger inom tech.

Om man tittar på utmaningarna för att nå mångfald ser man flera saker. Education och early career: vi har underrepresentation. Nyligen träffade vi sakkunniga på utbildningsdepartementet för att diskutera den nya STEM-strategin. Vi får se vad den leder till. Men vi ser att den digitala kompetensen går ner hos unga. Det är mycket stereotyper, och vi är dåliga på att skapa engagemang för tech, särskilt hos unga tjejer, men även killar. Det saknas förebilder.

Kulturen: vi har både explicita och implicita fördomar, normer som vi agerar efter. Det behöver vi arbeta med. Det saknas fortfarande förebilder. I rekryteringen är vi subjektiva. Vi ser att det finns löneskillnader mellan män och kvinnor i motsvarande roller. Även om vi är relativt bra i Sverige så finns det fortfarande gap som inte går att förklara.

Vad gör vi för att möta de här utmaningarna? Inom education och early career jobbar vi med olika organisationer som Pride, Women in Tech, TechSverige, universitet och skolor. Vi behöver också jobba över gränserna mellan olika branscher. Inom kultur jobbar vi med frågorna, diskuterar, skapar medvetenhet och försöker lyfta förebilder internt. Vi har tagit fram utbildningar och arbetar aktivt med kulturförändring.

Och på rekryteringssidan handlar det om att skapa mer strukturerade processer och medvetenhet om både medvetna och omedvetna fördomar. Vi är subjektiva, vi är människor. Vi dras till dem som är lika oss själva. Det skapar trygghet, vilket är bra för känslan av tillhörighet, men kanske inte lika bra för mångfald och olika perspektiv.

Det kommer inte att ske någon förändring om man inte mäter, följer upp och rapporterar. Det har vi märkt tydligt. Jag har varit i bolaget i många år och nu har vi till exempel en del av bonusen hos högsta ledningen kopplad till andelen kvinnor som rekryteras, alltså till "female share", samt till att vi når delar av våra sustainability pledge-mål. När man mäts på sådana saker, då händer det grejer.

Om vi pratar rekrytering, och trättar ner det dit, så är det ju några här inne som har nämnt detta. Vi pratar ofta om talent acquisition i stället för rekrytering, och anledningen till det är att rekrytering ofta syftar på processen från det att någon söker en tjänst till dess att personen blir anställd. Men det är så mycket mer än så. Man måste jobba med attraktion, med employer brand, och med att bygga en pipeline – alltså ett kandidatflöde. Därför säger vi i dag talent acquisition snarare än rekrytering.

Men rekrytering handlar ju i grund och botten om att hitta rätt person till rätt roll vid rätt tidpunkt, på ett bra och rättvist sätt. I praktiken handlar det om att fatta ett beslut. Och om man arbetar som rekryterare eller stöttar chefer i rekryteringsprocesser, då handlar det om att se till att chefen får ett så bra beslutsunderlag som möjligt, så att beslutet kan bli rätt, rättvist, objektivet och neutralt.

Många av er känner säkert till Daniel Kahneman och hans bok ***Tänka snabbt och långsamt***. Han fick Nobelpriset 2008, och han skrev om hur vi människor fattar beslut. Han menade att vi har två system. Det första är automatiskt, går snabbt, bygger på känsla – det är ett slags intuition där man inte reflekterar särskilt mycket. Det andra

systemet är långsamt, eftertänksamt, mer medvetet och komplext, men också mer tillförlitligt. När vi rekryterar vill vi förstås att besluten fattas med hjälp av det andra systemet.

Men vi är människor, och det finns till exempel en undersökning där man tittat på 2 000 chefer. Där sa 33 procent att det tog dem 90 sekunder att avgöra om de ville anställa någon eller inte. Det är ju ganska talande. 55 procent av det första intrycket handlar om hur personen rör sig, tar in ett rum, klär sig, hur hen agerar. 38 procent handlar om röst, språk och ord – vilken grammatik och vokabulär man använder. Bara sju procent handlar om vad personen faktiskt säger.

Det säger något om hur subjektiva vi är, och det är okej – vi ska vara subjektiva, vi är människor – men vi måste också vara medvetna om det. När det gäller rekrytering är det därför viktigt att förstå hur vi kan skapa en strukturerad process, och vad vi ska vara medvetna om.

Det handlar om fördomar och preferenser – både medvetna och omedvetna. Vi har alla fördomar som bygger på kön, etnicitet, bakgrund, utbildning och annat. Det finns hos oss alla, och det kommer alltid att finnas. Men vi behöver bli medvetna om det, för det påverkar vår förmåga att rekrytera rättvist.

Vi har också personliga preferenser. Kanske tycker man att det är bättre med någon som har pluggat i Uppsala än i Luleå. Eller så tycker man att det känns tryggare att anställa någon som spelat i samma fotbollslag som man själv. "Jag vet ju vem Kalle är, han är ju grym!" Stina däremot – hon har inte ens spelat fotboll – känns inte lika intressant för den här analytikertjänsten. Det är lätt att gå på kontakter och det man gillar, i stället för att verkligen definiera vad som är viktigt för rollen.

Ibland finns det inte en tydlig process, vilket gör att man jämför olika kandidater lite som äpplen och päron. Det är svårt att jämföra objektivt om man inte har en konsekvent och enhetlig process, och det kan leda till att man fattar subjektiva beslut.

Vi var inne på det tidigare – det här med första intryck. Vi fattar beslut baserat på magkänsla, men det behöver nyanseras. Om man har lång erfarenhet som chef och har träffat många människor kan den där magkänslan vara värdefull. Det finns något som kallas tyst kunskap – sådant man inte riktigt kan sätta ord på men som ändå betyder något. Man ska lyssna på den känslan, men man måste också validera den. Om du känner att något inte känns rätt – vad handlar det om? Gå på referenser, ställ frågor, försök validera känslan. Då kan du använda magkänslan på ett konstruktivt sätt.

Ibland tycker man att det är lättare att välja någon man redan känner eller som liknar en själv, snarare än den person som kanske faktiskt har de analytiska förmågorna som krävs. Det finns alltså en hel del man måste vara medveten om.

Och vi har ju nu äntligen landat i en gemensam rekryteringsprocess. Det låter kanske enkelt: klart alla ska ha en gemensam process. Men när vi började titta globalt upptäckte vi att vi hade 25 olika rekryteringsprocesser. Dem lyckades vi trätta ner till 13. Det är

mycket som handlar om kultur och att komma överens, men nu har vi en gemensam grund att stå på.

Fördelen är att det blir mer konsekvent. I stora bolag måste man följa regelverk och riktlinjer, som GDPR och andra typer av granskningar som krävs för att kunna leverera i olika upphandlingar. Det gör att vi blir mer kompatibla. Det blir också enklare för chefer att anställa – alla gör på samma sätt.

Det blir dessutom en bättre kandidatupplevelse, eftersom det är samma process oavsett om du blir rekryterad i Tjeckien eller i Polen, eller om du är i Sverige – i Malmö eller i Kiruna – ska processen se likadan ut. Du kan också lära dig av den, utvecklas och bygga vidare på erfarenhet. Det skapar en större effektivitet. Men det viktigaste är förstås att kvaliteten på rekryteringen höjs. Du får en mer rättvis process.

Vi gjorde ett case för några år sedan där vi valde att titta på en del av vår rekryteringsprocess för att se om det fanns något vi kunde göra för att öka andelen kvinnliga ansökningar. Vi fokuserade på jobbbannonser. Vi tittade både på bilder, tonalitet och språket – alltså orden vi använde.

Vi tog hjälp, och det finns verktyg som visar att vissa ord är maskulint kodade och andra feminint kodade. Vår målsättning var att ha neutralt kodade annonser. Så vi bytte ut vissa ord: "kompetent" blev "kunnig", "driven" blev "fokiserad", och "självständig" eller "independent" blev "självstyrande". Genom att göra dessa små justeringar kunde vi se att vi fick 32 procent fler kvinnliga ansökningar.

Det vi såg var att orden spelar roll. Vilka ord du använder påverkar hur en önskelista uppfattas. Det här vet vi också från forskning: om du har en kravspecifikation med tio punkter, så känner många kvinnor att de måste uppfylla minst åtta av dem för att söka. Män söker om de uppfyller fem. Det här har man visat gång på gång. Redan här finns det alltså en skillnad.

Genom att vara mer konkret och specifik med vad du faktiskt behöver, kan du få mycket större mångfald i ansökningarna. Och att vara tydlig med vad man jobbar för är alltid bra – du attraherar personer som tycker att dessa frågor är viktiga.

Några personliga reflektioner: Employer branding är inget sprintlopp – det är ett maraton. Du måste jobba med det långsiktigt. Det handlar inte om kampanjer, utan om att sätta en solid grund först. Försök göra det enkelt, även om det kan vara svårt. Och se till att alla delar hänger ihop.

I stora organisationer är det viktigt att samarbeta. Dessa frågor kan ligga på olika delar av organisationen, men man måste arbeta tillsammans. Jobba nära affären – det är er viktigaste partner i detta arbete. Förstå målgruppen. Följ upp det ni gör. Data är otroligt viktigt, särskilt när det handlar om att skapa mångfald och säkerställa att målen hänger ihop.

Text: Mia Ulin mia@uppsala2030.com