

Mångfaldssatsning mötte motstånd

Mångfald eller kompetens? En del av Zahra Lindqvists medarbetare trodde att de måste göra det valet. Hon trotsade motståndet och ökande andelen kvinnor och antalet språk på sin sektion inom Saab Systems marindivision.

Text Katarina Bjärvall **Bild** Robert Blombäck

Zahra Lindqvist sitter på sitt lilla kontorsrum och ritar två streck på ett papper: ett spikrakt mellan två punkter och ett sicksackigt. Det är för att visa hur organisationen inom Saab Systems har gått från fasta mål till mål som ständigt revideras. Men det kan lika gärna gälla hennes egen karriär.

– Jag blir inte rädd i nya situationer, säger hon. Jag måste inte vara 150 procent fullfjädrad när jag går in i något nytt. Då skulle jag tycka det var jättetråkigt och sluta efter sex månader.

Hon föddes i Casablanca, som det tredje av sju barn i en familj där pappa var chef för Marockos statliga järnvägsbolag. Efter högskoleexamen fortsatte hon studierna i Frankrike där hon träffade en svensk man och flyttade till Sverige. Via några olika chefsjobb har hon nu positionen som chef för Operation Support och Engineering Support inom Saab Systems marindivision.

En krokig väg men snabb och mycket målinriktad.

– Jag har hamnat i chefsposition ända sedan jag fick mitt första jobb – "kan du ta över det här". Först var jag tveksam. Skulle det vara lika roligt att utveckla personal som att utveckla teknik? Men nu stormtrivs jag med personalansvaret, säger hon.

Zahra Lindqvist arbetar i en stort hus i fonden av ett stort parkeringsfält i ett gyttrigt industriområde i Järfälla norr om Stockholm. En industrikåk bland andra, bara omgärdad av lite ängsligare säkerhetsrutiner eftersom den härbärgerar försvarshemligheter.

Dem ser jag inte. Det enda spår som syns av marindivisionens produkter är en grå kustkorvett som står i en glasbox i korridoren utanför toaletterna. Det är i sådana båtar, och i ubåtar, som de försvarssystem som utvecklas här används. Men Zahra

Lindqvist har aldrig varit ombord på någon sådan båt. Hennes ansvarsområden är personal, datasupport och projektsupport.

Hon är sig själv, tänker jag. Inga stora åtbörder men heller ingen blygsamhet. Hennes auktoritet sitter inte i de yttre attributen – favoritkoftan med lekfulla broderier och det trånga arbetsrummet utan utsikt – nej, den sitter i blicken. Där finns nyfikenhet och uppriktighet.

Kvinna med muslimsk bakgrund och chef inom svensk försvarindustri – kombinationen är ovanlig.

– Men jag tänker inte på mig själv som muslim och det har aldrig diskuterats här. Och att vara tjej i en grabbig miljö, det är man van vid om man har pluggat teknik.

Kön och kulturell bakgrund – ingen stor sak när det gäller henne själv alltså. Men när jag frågar vad hon är mest stolt över efter drygt fem år på Saab System så är det ändå den dynamiska blandningen av olikheter hon lyfter fram:

– Jag har byggt upp en mångfaldig grupp som får höga betyg internt. En grupp där man får göra fel. Mycket idéer kommer upp, man tänker framåt.

Av sina 28 medarbetare har Zahra Lindqvist anställt 20. Bland de 28 är idag 40 procent kvinnor, att jämföra med 23 procent på Saab som helhet. Sammanlagt behärskar hon och hennes medarbetare elva språk. Åldersspridningen är stor, från 24 år till 63.

Jag förstår att det är i själva mixen som dynamiken uppstår, snarare än i något som en enskild udda medarbetare kan tillföra. Då blir det logiskt att Zahra Lindqvist tonar ned betydelsen av sin egen bakgrund samtidigt som hon hyllar mångfalden inom sektionen.

När Zahra Lindqvist arbetade på Ericsson ingick hon i en arbetsgrupp på 16 personer med 16 olika nationaliteter. När hon kom till marindivisionen på Saab Systems var de flesta av hennes medarbetare svenska män – sjömän, kallar hon dem med ett varmt leende.

Hon saknade det internationella inslaget. Och som aktiv inom det numera nedlagda nätverket Globala Ingenjörer visste hon att mångfalden kan ha ett egenvärde.

Saab Systems hade en dominerande kund när Zahra Lindqvist kom dit: det svenska försvaret. Sedan kom försvarsneddragningarna och företaget blev tvunget att inrikta sig mer på export.

Men krisen blev ett lyft. Den skapade internationella kontakter och möjligheter att rekrytera folk från bland annat Sydafrika och Australien. Vilket i sin tur ledde till ett internationellare klimat på arbetsplatsen, med engelska som koncernspråk.

Helt lätt har det inte varit, varken att skapa mångfalden eller att dra nytta av den. När Zahra Lindqvist kom till Saab pågick neddragningar. Den interna rotationen var långsam och någon extern rekrytering kom inte på fråga. Otryggheten bidrog till att hennes idéer om mångfald mötte hinder.

– En del tror att mångfald flyttar fokuset från kompetensen. Men mångfald är en form av kompetens. Och en del tänker att mångfald bara handlar om att blanda nationaliteter. Men när de inser att det handlar om att spegla våra marknader så förstår de också värdet, säger Zahra Lindqvist.

Mångfald kan vara komplicerat. Ibland är bakgrunden inte den tillgång man skulle hoppas. Zahra Lindqvist talar flytande franska och arabiska. Franskan är användbar men inte arabiskan, trots att företaget har kunder i arabvärlden. Hon tror själv att det skulle vara svårt för henne att förhandla med arabiska kunder eftersom de ofta inte ser en kvinna som en förhandlingspart.

Och ibland kan även en blond man möta motstånd hos infödda svenska kollegor.

– Vi har en härlig person här, Nils, som är alldeles ovanligt utåtriktad. Många har ingen förståelse för det eftersom han har ett vanligt svenskt namn. När de får veta att han har växt upp utomlands, med anglosachsisk kultur, blir det mer begripligt.

Även homogena arbetsplatser kan vara konfliktfyllda, men Zahra Lindqvist menar att mångfalden skapar andra typer av konflikter. Ett exempel är det motstånd hon har sett bland kvinnor som inte vill ha fler kvinnliga kollegor.

– En del kvinnor i manliga miljöer ser sig som tuffa girl-power-tjejer och de kan ogilla att det kommer in fler kvinnor. De har olika ursäkter – att kvinnor inte har ett riktigt genuint intresse för teknik eller att lönerna sänks om det blir ett tjejdominerat yrke. Och det gillar jag inte.

"En del kvinnor i manliga miljöer ser sig som tuffa girl-power-tjejer och de kan ogilla att det kommer in fler kvinnor."

Hon har bemött motståndet med fakta: enligt human resources-chefen på Saab Systems finns inget som visar att lönerna har fallit när kvinnorna har blivit fler.

Zahra Lindqvist har också hanterat konflikterna genom att satsa på utbildning och teambyggande.

– Alla arbetsgrupper kräver att man jobbar med att bygga upp dem. Vi chefer får mycket självinsikt genom ledarskapsutbildningar. Också de anställda behöver sådant.

Nästan alla anställda på Zahra Lindqvists sektion har gått en mentors-adeptkurs. De har skickats på utbildning i blandade grupper – 80-talister med 40-talister, nyanställda med dem som jobbat länge. Tonvikten har legat just på självinsikt och på att ge återkoppling till andra.

Språk, kön och ålder är typiska faktorer när man talar om mångfald. Ju större spridning desto bättre. Men hur är det med klass? Tillhör inte alla anställda på Zahra Lindqvists sektion, trots mångfalden, samma högutbildade medelklass?

– Nej, säger hon, det är väldigt olika. Det finns de som bara har grundskoleutbildning och de som har gymnasieutbildning men det finns också många högutbildade.

De flesta av sina rekryteringar har hon gjort internt. Det har hon lyckats med tack vare sin egen särskilda mångfaldskompetens. Men på många företag kan det vara svårt därför att personalen är alltför homogen. Då föreslår hon att man ska göra som Ericsson; erbjuda alla mellan till exempel 35 och 50 år avgångsvederlag. Sedan är det fritt fram att fylla på med nytt blod.

Om bygget av arbetsgrupperna har varit det roligaste hittills på jobbet, vad har då varit det tråkigaste? Zahra Lindqvist tvekar inte: när den division där hon anställdes integrerades in i marindivisionen.

– Det var första gången i min karriär som jag inte kunde välja min chef. Jag var livrädd för att hamna i en konservativ ledningsgrupp där medelåldern var 63 år. Jag började direkt leta efter andra jobb, men efter en månad fick jag en chef som delade mina åsikter om ledarskap.

Ännu en ny chef, rekryterad från Australien, förbättrade klimatet ytterligare. Plus omorganisationen från en klassisk linjestruktur till en matrisbaserad struktur. För att visa vad hon menar klickar Zahra Lindqvist med stor entusiasm fram rutnät i datorn som visar hur organisationen nu utgår från de anställdas kompetens istället för från deras befattning, hur gränserna flyter och hur stora delar av organisationen nu är globalt orienterad och datorbaserad. Varje medarbetare är ansvarig inte inför en viss chef utan inför en processägare som kan sitta i Järfälla eller i Pretoria.

Jag tittar på myllret av boxar på skärmen. Är det inte svårt att vara chef här?

– Det kan vara för höga förväntningar på en chef. Jag kände det när jag samtidigt hade linjeansvar, operativt ansvar och ansvar för förändringar – och satt i ledningsgruppen. Men annars tänker jag inte så mycket på det. Jag är motiverad så länge arbetsuppgifterna varierar och det finns utmaningar i luften.

Zahra Lindqvist är en av få chefer inom Saabs försvarsdel med bakgrund i en del av världen där vapen faktiskt används i väpnade konflikter. Men jag märker att ämnet är känsligt.

– Frågan är inte relevant för Nordafrika, säger Zahra Lindqvist. Där ser jag inga krig utan bara terroristaktioner. Saabs koppling till splittergranater har diskuterats men där är jag inte insatt.

Och nu då? Vart ska Zahra Lindqvist söka sig vidare? Hon klickar förstrött på datorn men hoppar till när hon ser ett mejl om ett styrelseuppdrag. Det är nätverket Women in Progress som förmedlar en förfrågan om ett uppdrag inom ett litet statligt bolag som sysslar med fastigheter. Inget för den som jobbar med tung teknik inom privat sektor – men en styrelsepost är ett av Zahra Lindqvists mål för framtiden.

– Och en högre befattning, internt eller externt.

Hon tillägger, lite fundersamt:

– Dilemmat är att om man kommer högre upp så måste man släppa det direkta personalansvaret. Men man får väl nya stimulerande arbetsuppgifter.

Nya vinklar på sicksackbanan.

Fakta: Zahra Lindqvist

Position: Chef för en sektion bestående av områdena Operation Support och Engineering Support inom Saab Systems marindivision. Sammanlagt 28 medarbetare inklusive konsulter.

Ålder: 39

Utbildning: Två examina som civilingenjör (i data från Marocko och i mikroelektronik från Frankrike). Dessutom en MBA (Master of Business Administration) från Frankrike. Flera utbildningsprogram inom ledarskap, till exempel diplom från Styrelseinstitutet 2007.

Karriärväg: Komponenttestare och senare gruppchef på SGS Thomson i Marocko, forskarstudent vid franska Centre National de la Recherche Scientifique, projektledare på franska utbildningsdepartementet, kvalitetsingenjör på Siemens- Elema i Sverige, produkt- och logistikchef på Harting, produktchef på Ericsson.

Bor: I Segeltorp söder om Stockholm.

Familj: Man och sexårig dotter.

Förebilder:

- Marianne Nivert, tidigare vd för Telia, idag styrelseproffs.
- mångfaldskonsulten Eva Löfgren (se artikel här intill).
- Kaj Svensson, beteendevetare, vd för Svenskt Ledarskap och tidigare allsvensk fotbollsspelare.

Experterna svarar

Eva Löfgren, mångfaldskonsult:

"Lita inte på din magkänsla!"

Den informella svenska ledarstilen kan vara ett hinder för den chef som vill skörda mångfaldens fördelar, säger mångfaldskonsulten Eva Löfgren.

Eva Löfgren var under nio år chef för specialarbetsförmedlingen Internationella Ingenjörer som letade jobb åt invandrare med ingenjörsutbildning. Några av hennes klienter, bland dem Zahra Lindqvist, har gått vidare till chefsjobb. Men vanligare är att de blivit specialister.

– Det beror på att det är svårare att bli chef om man skiljer sig från normen på en arbetsplats.

"Det är svårare att bli chef om man skiljer sig från normen på en arbetsplats."

Chefer rekryteras ofta internt och vid internrekrytering är strukturerna osynliga, förklarar Eva Löfgren. Ledningen har ofta en person i huvudet. Man tar inte fram en tydlig kravspecifikation utan fattar beslut på lunchmöten, genom informella kanaler och referenser.

Att mångfald ger beslutsfattande av högre kvalitet vet de flesta idag. Fler perspektiv ger mer kreativitet. Företag som rekryterar mångfald når också en bredare kompetens och får chans att nå ett bredare spektrum av kunder, till exempel genom att man får medarbetare som kan fler utländska språk.

Men om det lyckas eller inte hänger mycket på cheferna, säger Eva Löfgren.

– Lita inte på din magkänsla! Självklart spelar sökandes personliga egenskaper roll, men vilka egenskaper? Vad menar vi med att man ska vara till exempel flexibel? Sådant måste man fråga sig.

Sedan då? När man har rekryterat en enhet med en bra mix av olika åldrar, kön, kulturella bakgrunder och språkkunskaper? Även då kan den informella ledarstilen, med en platt organisation, vara ett hinder.

– Många av de internationella ingenjörerna har vittnat om att de inte förstår strukturerna på arbetsplatsen. Svenska chefer säger kanske "det skulle vara bra om du..." när de menar "gör det, annars kan du sluta." Cheferna behöver säkra kommunikationen och till exempel skriva ned informella rutiner.

En intressant notering som Eva Löfgren gjort är att om företaget har engelska som koncernspråk kan kommunikationen förbättras. Detta eftersom även svenskar då måste anstränga sig för att få kommunikationen att fungera.

Och om man har vågat rekrytera en chef som bryter mot normerna, hur får man honom eller henne att växa in i rollen?

– Chefen måste få fullt stöd. Medarbetarna kan vara misstänksamma och den risken ökar om den nya chefen inte har fullt stöd ovanifrån. Men en människa som känner omvärldens tillit kan växa nästan hur mycket som helst.

Eva Löfgrens fem tips för en mer strukturerad rekrytering:

- Dra in fler personer med olika perspektiv i rekryteringsprocessen.
- Ta inte emot personliga brev eller CV. Skapa istället ett skräddarsytt ansökningsformulär med tydlig kravspecifikation.
- Kräv arbetsprover om det är möjligt.
- Vara försiktig med referenser.
- Se över de formella kvalifikationskraven, är de onödigt snäva? Ett exempel: Om man vill ha kvinnliga sökanden ska man inte kräva C-körkort, som männen kan ta i lumpen, utan erbjuda möjligheten att ta det körkortet under provtjänstgöringen.

Oscar Pripp, docent i etnologi:

"Kultur är ett maktbegrepp"

Kultur? Det är något som ständigt skapas, av både sändaren och mottagaren, menar Oscar Pripp, docent i etnologi.

– *Roots* är inte så intressant, det är mer relevant att tala om *routes*.

Hellre fötter än rötter, skulle man kunna säga på svenska.

– Och kultur är ett maktbegrepp, fortsätter han. Vi som står högst upp i den globala arbetsmarknadshierarkin pratar gärna om andras kultur när vi bevakar vår egen position.

"Vi som står högst upp i den globala arbetsmarknadshierarkin pratar gärna om andras kultur när vi bevakar vår egen position."

Oscar Pripp menar att var och en själv ska få bestämma vilken kultur han eller hon vill ha.

– Ingen ska behöva bära sin kultur på sina axlar. Om man inte själv vill förstås, men de flesta vill inte.

Slentrianmässig användning av ordet kultur är han allergisk mot. Ett exempel:

"Invandrartjejer får inte idrotta för att det är emot deras föräldrars kultur."

– Det avgörande är våra vardagliga sociala nätverk, hur vi bor och arbetar. Tjejer över huvud taget har svårt att ta plats inom idrotten, eftersom det är manliga normer som styr. Det är också en fråga om klass, om resurser som krävs för att skjutsa ungar till träningar.

Ett mer relevant begrepp än "kulturell mångfald" är, säger Oscar Pripp, "social mångfald". Men är inte den lika svår att uppnå? Om man anstränger sig för att anställa medarbetare från en rad olika länder, med en massa olika språkkunskaper, kanske man upptäcker att alla har sin bakgrund i en privilegierad medelklass?

– Nej, det finns oerhört många högutbildade och högkvalificerade immigranter som bor i segregerade områden och har sina barn i skolorna där. De kanske har pengar, och därmed är medeklass, men de är viktiga genom att de kan se problem, och därmed lösningar, lite från sidan.