

Wes / insights



*Ledarskap
i det nya normala*

Innehåll

Om studien

KAPITEL 1

Mångfaldens betydelse i kristider

- › En lyckad omställning
- › Mångfaldsarbete skapar mer krisrustade organisationer

KAPITEL 2

Distansledarskap gynnar kvinnor

- › 6 av 10 chefer har fått mer balans i livet sedan de började leda på distans
- › Strukturerat och genomtänkt ledarskap ger framgång på distans
- › Kvinnliga ledare excellerar i distansledarskap

KAPITEL 3

Attraktiva arbetsgivare för kvinnliga ledare och toptalanger

- › Ledarskapet avgörande för attraktionskraften
- › Hierarkier och brist på flexibilitet gör att kvinnor väljer bort en arbetsgivare

KAPITEL 4

Attraktiva styrelser för kvinnliga ledare

- › Dags att ta vara på den outnyttjade potentialen
- › Åtta skäl till att kvinnor är under-representerade i bolagsstyrelser

KAPITEL 5

Konsten att skapa jämställda organisationer

- › Fyra av tio kvinnor behöver anpassa sig för att passa in
- › De mest effektiva åtgärderna för att skapa jämställda organisationer

KAPITEL 6

Goda utsikter och unik möjlighet

KAPITEL 7

Nyckelfaktorer för framgång

Välkommen till rapporten Wes Insights 2021!

Den här rapporten visar tydligt att pandemin ställer nya krav på ledarskap, vilket ger kvinnor en fördel. Samtidigt växer insikten om att organisationer präglade av mångfald har bättre förutsättningar att hantera snabba förändringar och de utmaningar vi står inför.

Slutsatserna är inte bara glädjande för att de visar att förutsättningarna för mångfald blivit bättre, de adderar också nya svar på hur företag och organisationer kan agera för att utveckla sitt ledarskap och öka mångfalden. I rapporten återfinns statistik och insikter som kan ligga som underlag till strategiskt beslutsfattande och vägleda organisationer och företag som vill vinna över topptalangerna för att bygga sina framtida organisationer.

Några av frågeställningarna som behandlas i rapporten är följande:

1 Vad är mest avgörande när kvinnliga chefer och topptalanger väljer arbetsgivare? Vilka aspekter behöver arbetsgivare arbeta med för att vinna jakten på talangerna?

2 Hur skapar vi mer jämställda styrelser? Hur kan styrelser arbeta mer proaktivt och strategiskt för att säkra att viktig kompetens inte förbises när nya styrelseledamöter ska rekryteras?

3 Under året har bolag och organisationer tvingats ställa om i rekordfart på grund av Coronapandemin. Hur har svenska bolag klarat av omställningen och hur kommer det sig att bolagen som arbetar mest aktivt med mångfald också stått bäst rustade för den här krisen, klarat omställningen till distansledarskap bäst och anpassat sig snabbast till de nya förutsättningarna?

4 Resultaten visar att möjligheten att leda medarbetare på distans inneburit en chans för kvinnliga ledare att briljera. Hur kommer det sig att distansledarskapet gynnar kvinnliga ledare medan manliga ledare upplever fler utmaningar och problem med det? Och vad kan vi lära av det här när vi bygger framtidens organisationer och ledarskap?

5 Vilka är de mest effektiva åtgärderna för att skapa genuin jämställdhet i våra organisationer? Vi presenterar listan på de åtgärder som ger mest effekt enligt svenska ledare och chefer.

Jag hoppas att ni inte bara ska tycka att rapporten är intressant, utan att den verkligen kommer till användning. Pandemin erbjuder en stor möjlighet till utveckling och förändring. Jag hoppas att så många som möjligt vill anta utmaningen.



Liv Gorosch
Vd, Wes

Om studien

Det här är den andra undersökningen som Wes genomför i syfte att kartlägga hur svenska ledare vill forma det framtida arbetslivet. När den senaste undersökningen lanserades 2014 fick den omfattande uppmärksamhet och omtalas än i dag för sina insikter om vad som krävs för att attrahera kvinnor till ledande positioner.

När vi nu befinner oss mitt i hanteringen av en pandemi tar vi nästa steg med en ny undersökning som vi genomför tillsammans med Rasmussen Analys.

Rapporten baseras på resultaten från en enkätundersökning som genomfördes under november 2020. Enkäten besvarades av 703 personer. 73 procent av respondenterna är kvinnor och 27 procent är män. Av de 703 personer som svarat på enkäten har 549 chefspositioner. 43 procent av cheferna tillhör den högsta ledningen på företaget eller i organisationen, 32 procent är mellanchefer eller enhetschefer, 17 procent är funktionschefer och övriga är egenföretagare. Enkäten skickades ut till 13 040 personer som ingår i Wes nätverk och kandidatdatabas. Kandidatdatabasen består i huvudsak av kvinnliga ledare och topptalanger. Rapporten är skriven av Sofia Rasmussen på Rasmussen Analys.

- › Hela 83 procent av respondenterna arbetar inom det privata näringslivet, av dessa återfinns 21 procent inom tillväxtarenan eller startuparenan. 13 procent arbetar inom offentlig sektor och 4 procent inom intresseorganisation eller liknande.
- › 71 procent av respondenterna är anställda, 12 procent är egenföretagare och 6 procent en kombination av egenföretagare och anställd. 8 procent är arbetssökande och övriga är studerande eller pensionärer.
- › 15 procent av respondenterna har utländsk bakgrund. Vi utgår från SCB:s definition, det vill säga att man själv är utrikes född eller inrikes född med två utrikesfödda föräldrar.

Mångfaldens betydelse i kristider

Coronapandemins många effekter på ekonomi och arbetsliv har fått företag och organisationer att fråga sig vad de kan göra för att stå bättre rustade inför framtida samhällskriser. Resultaten i vår studie visar att de bolag som lyckats allra bäst i omställningen under krisen är de som också har ett starkt mångfaldsarbete.

En lyckad omställning

Arbetslivet post-corona kommer med största sannolikhet att se annorlunda ut. Den blixtnabba transformationen till mer distansarbete har erbjudit en möjlighet att på allvar testa nya arbetssätt och en ny typ av ledarskap. Till en början stod den digitala transformationen i fokus men de flesta kan nu hålla med om att huvudutmaningen inte längre handlar om teknologi utan om ledarskap. Hur väl har ledarskapet lyckats hantera effekterna av alla förändringar som skett under Coronakrisen?

Det kan konstateras att svenska ledare ger ett gott betyg till sina organisationers förmåga att ställa om och hantera effekterna av Coronakrisen. Hela 85 procent av ledarna menar att den egna organisationen har lyckats bra med att ställa om fort och anpassa sig till de nya förutsättningarna. En nästan lika stor andel menar att man har klarat av omställningen till *distansarbete* bra och sex av tio menar att omställningen till *distansledarskap* har fungerat mycket bra. Ju större organisation desto bättre har den klarat omställningen både till distansarbete och till distansledarskap. Dessutom tror många att de inte bara kommer att överleva krisen, utan att de också kommer att gå stärkta ur den på lång sikt. 

Förmåga att ställa om under krisen

Tabellen visar andelen som instämmt i fem olika påståenden inom stora, medelstora och små företag samt bland egenföretagare. Procentsatserna visar de respondenter som svarat 4 eller 5 på en femgradig skala där 1 = "instämmer inte alls" och 5 = "Instämmer helt"

| | Alla | Stort företag/ organisation (mer än 250 anställda) | Medelstort företag/ orga- nisation (50- 249 anställda) | Litet företag/ organisation (upp till 49 anställda) | Egen- företa- gare |
|---|------|---|---|--|--------------------------|
| Vi har varit duktiga på att ställa om fort och anpassa oss till de nya förutsättningarna | 85% | 87% | 84% | 81% | 79% |
| Vi har lyckats bra jämfört med många andra företag/organisationer i vår bransch när det gäller att hantera effekterna av krisen | 74% | 80% | 72% | 61% | 53% |
| Vår organisation har klarat omställningen till distansarbete bra | 82% | 87% | 74% | 76% | 71% |
| Vår organisation har klarat omställningen till distansledarskap bra | 62% | 66% | 56% | 57% | 52% |
| På lång sikt kommer vi stärkas | 57% | 61% | 56% | 48% | 46% |

Vi går stärkta ur krisen

På frågan hur Coronakrisen kommer att påverka organisationen eller bolaget man jobbar för på lång sikt svarar endast 14 procent att de kommer att försvagas av Coronakrisen. Istället menar hela 57 procent att de kommer att stärkas av krisen på lång sikt. I stora organisationer är medarbetarna som mest optimistiska gällande krisens effekter och inom offentlig sektor är det 69 procent som menar att krisen kommer att stärka dem. Bland egenföretagarna är det dock bara 46 procent som tror de kommer gå stärkta ur krisen.

Få vill återgå till hur det var innan krisen

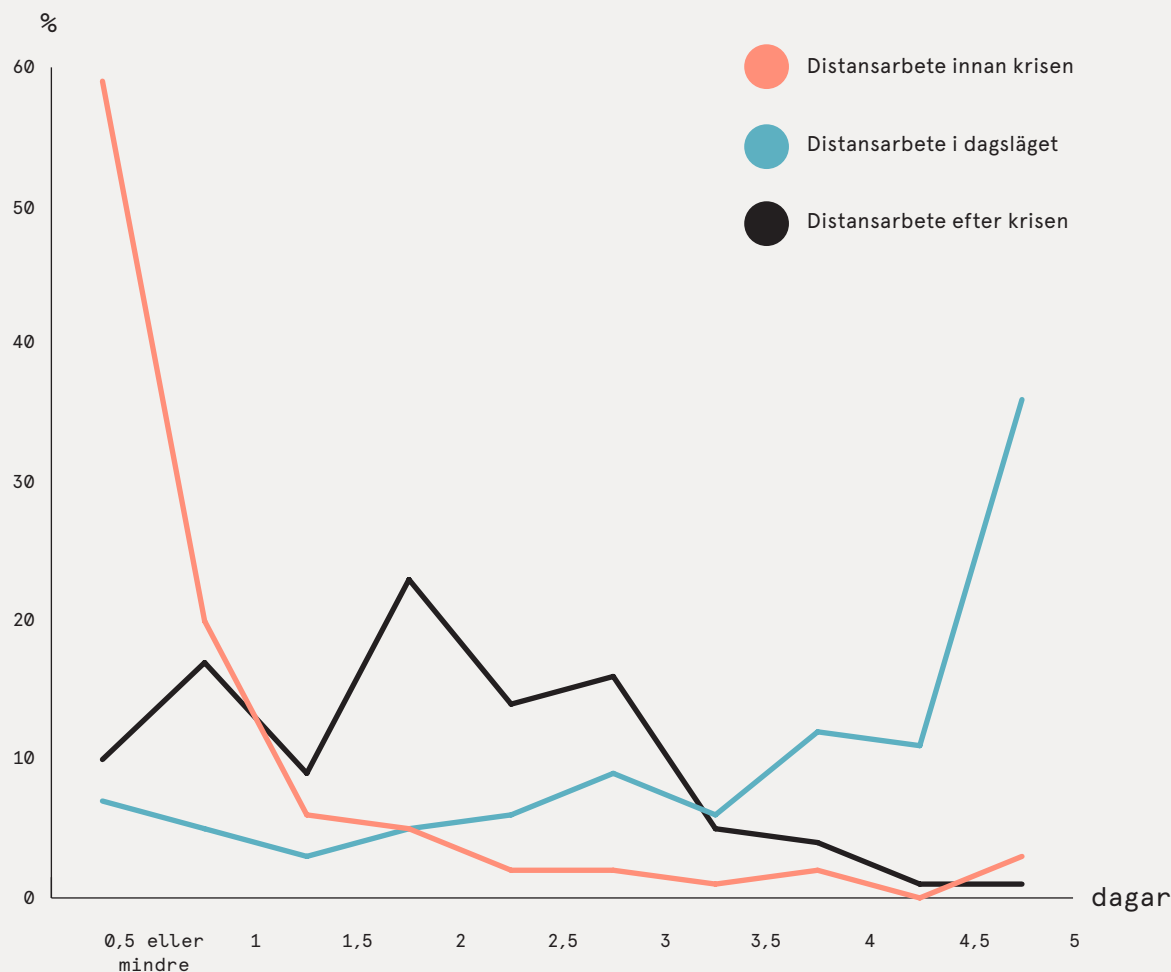
När undersökningen genomfördes i slutet av 2020 arbetade 36 procent heltid på distans. Motsvarande andel under tiden före krisen var enbart 3 procent. Ett mycket omfattande skifte har alltså ägt rum. Men frågan är hur stor del av den här förändringen som kommer att bestå. Kommer vi så småningom att gå tillbaka till hur det var innan krisen?

Svaret på den senare frågan är sannolikt nej. Cheferna tror att de kommer att arbeta på distans i genomsnitt 2,1 dag i veckan efter krisen. Före krisen arbetade en majoritet mindre än en hel dag på distans under en arbetsvecka. Distansarbetet kommer alltså att öka med en hel dag i veckan i genomsnitt, enligt cheferna själva. Faktum är att sex av tio chefer uppger att de aldrig arbetade på distans innan krisen men enbart 10 procent av cheferna tror att de kommer att återgå till den andelen efter krisen. ①

DIAGRAMMET REDOVISAR RESPONDENTERNAS SVAR PÅ FRÅGAN:

Ungefär hur stor del av din arbetstid arbetade/arbetar du på distans och hemifrån innan och under krisen och vad tror du om framtiden?

Dagar per vecka avser heltidsarbete.



Mångfaldsarbete skapar mer krisrustade organisationer

Hur kan en organisation stå rustad för framtidsutmaningar och snabba omvärldsförändringar och maximera sin beredskap för kriser? Vi vet sedan tidigare att ett ständigt fokus på långsiktiga och strategiska frågor inom den högsta ledningen är avgörande. Vår studie pekar på ytterligare en avgörande aspekt: ett systematiskt arbete med mångfaldsfrågor.

Att mångfald i ett företag leder till lönsamhet, ökad innovation och ökad attraktivitet som arbetsgivare är belagt i ett antal internationella studier. Vår undersökning visar dessutom att hela 64 procent av ledare och topptalanger tror att organisationer med stor mångfald¹ klarar av att hantera samhällskriser och plötsliga förändringar i omvärlden bättre än organisationer utan mångfald. Kvinnor instämmer i påståendet i högre utsträckning (67 procent) än män men över hälften av de manliga ledarna instämmer också (53 procent). Det finns en övertygelse om att ett proaktivt arbete med

att öka mångfalden gör organisationen mer motståndskraftig i kristider – det blir ett sätt att trygga organisationen och skapa framtidsberedskap.

Mångfaldsarbetet har haft avgörande effekter på omställningsförmåga

Det är en sak vad ledare och topptalanger tror fungerar men hur vet vi om ledarna har rätt i sitt antagande? Faktum är att resultaten i undersökningen visar på en rad punkter att det finns ett samband mellan ett proaktivt arbete med att öka mångfalden och en starkare förmåga att hantera kriser – ledarna hade

därmed rätt i sin gissning. Organisationer och bolag med ett levande mångfaldsarbete har, enligt dess medarbetare, klarat omställningen till distansledarskap bra i betydligt högre utsträckning än bolag som inte arbetar proaktivt med att öka mångfalden. De har vidare varit duktigare på att ställa om fort och anpassa sig till de nya omständigheterna samt klarat omställningen till distansarbete bättre. Fler bolag med ett aktivt mångfaldsarbete upplever dessutom att de lyckats bättre jämfört med många andra företag i samma bransch.

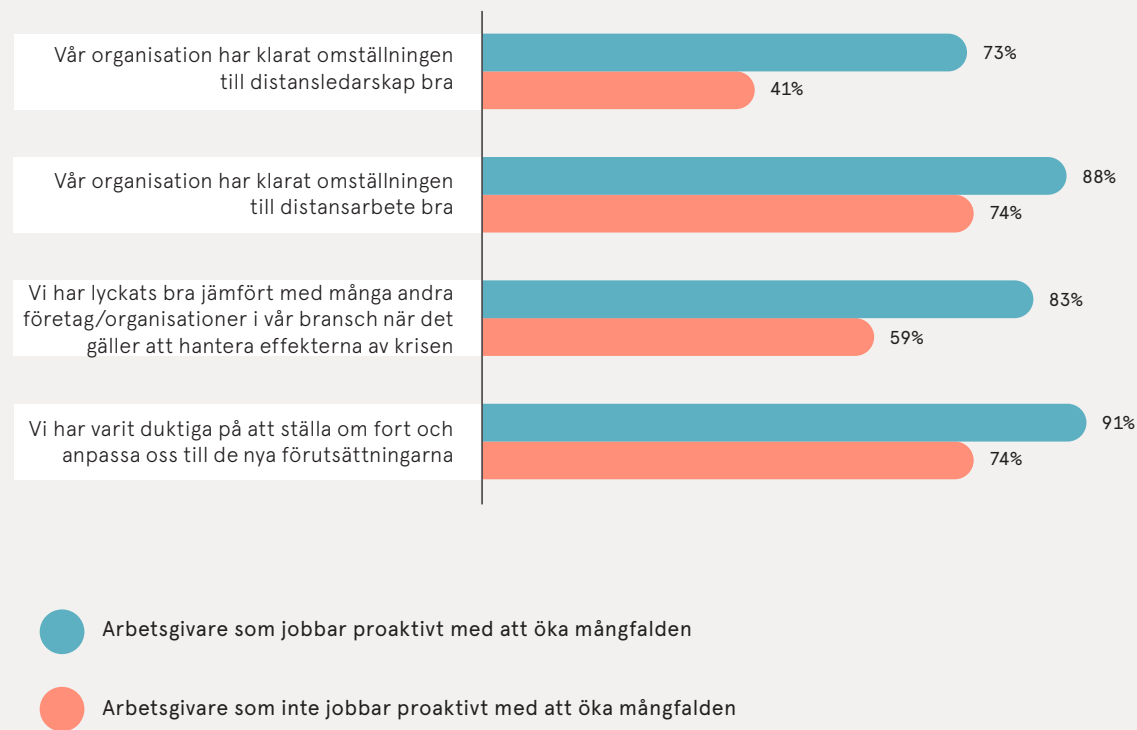
¹ Begreppet mångfald definierades i enkäten som förekomsten av olikheter när det gäller kön, etnisk och kulturell bakgrund, ålder, sexuell läggning mm samt även olika yrkesrelaterade kompetenser och erfarenheter.

Varför får då mångfaldsarbetet så positiva effekter? En tolkning av resultaten är att en bredd i personliga och professionella erfarenheter och perspektiv minskar risken att förbise viktiga samhällsförändringar som har bäring på bolagets framgång. Bredden av erfarenheter leder till en mångfald i arbetssätt och bidrar ofta även till ökad innovationsförmåga. Vidare speglar mångfalden av bakgrunder bättre den komplexitet som präglar omvärlden vilket gör att organisationen inte lika lätt missar viktiga signaler utifrån. På det sättet skapas en bättre beredskap på till synes snabba och oväntade omvärldsförändringar. **W**

OMSTÄLLINGSFÖRMÅGA HOS DE ARBETSGIVARE SOM ARBETAR PROAKTIVT MED ATT ÖKA MÅNGFALDEN JÄMFÖRT MED DE SOM INTE GÖR DET. DE TVÅ GRUPPERNA SOM JÄMFÖRS HAR SELEKTERATS PÅ FRÅGAN:

I vilken utsträckning arbetar din arbetsgivare proaktivt med att öka mångfalden på din arbetsplats?

Med mångfald menar vi förekomsten av olikheter när det gäller t.ex. kön, etnisk och kulturell bakgrund, ålder, sexuell läggning mm samt även olika yrkesrelaterade kompetenser och erfarenheter.



Distansarbete gynnar kvinnliga ledare

Under 2020 har chefer och ledare slungats in i en helt ny verklighet där ledarskapet plötsligt ska ske digitalt och på distans. Hur har omställningen till distansledarskap fungerat? Vilka har visat sig vara de största utmaningarna och vad har blivit lättare? Och hur kommer det sig att kvinnliga chefer tycks få större utrymme att blomstra i sitt ledarskap när det sker på distans?

Sex av tio ledare har fått mer balans i livet

Våren 2020 markerade starten på en ny era för många svenska ledare. Distansledarskapet innebar en omställning till nya arbetssätt och utmaningar. Plötsligt präglades vardagen av digitala möten och det blev svårare att överblicka vad medarbetarna gjorde om dagarna. Efter flera månader har många nu landat i det nya och det blir tydligt för fler var utmaningarna ligger och vilka fördelarna är.

Omställningen till att leda på distans har inte varit helt lätt för svenska chefer och ledare. Undersökningen visar att ledare idag upplever fler nackdelar än fördelar med att leda på distans jämfört med att leda ”på plats”. I vissa avseenden har dock förutsättningarna för ledarskapet blivit bättre. Den absolut största fördelen med distansledarskapet är möjligheten till balans mellan arbete och fritid/familjeliv, det svarar sex av tio chefer. Här ser vi dock stora könsskillnader: 62 procent av de kvinnliga cheferna och enbart 45 procent av de manliga menar att förutsättningarna för balans blivit bättre.

Fler chefer upplever dessutom att de fått större möjlighet att avsätta tid för viktiga arbetsuppgifter sedan de började arbeta och leda på distans. Andra undersökningar har visat liknande resultat: hemarbete lämpar

sig väl för uppgifter som kräver ostörd tid och fokus medan det lämpar sig mindre väl för kreativ brainstorming, innovationsarbete eller kulturbyggande aktiviteter.

När det gäller möteskulturen skiljer sig åsikterna åt. En dryg fjärdedel av ledarna anser att det blivit lättare att upprätthålla en balanserad möteskultur sedan ledarskapet började ske på distans men en knapp tredjedel anser att förutsättningar för detta istället har försämrats. Vissa vittnar om att de drunknar i den stora mängden digitala möten medan andra menar att det digitala formatet med dess nya krav på struktur och tydlig fördelning av ordet passar dem utmärkt.

Stora utmaningar när ledarskapet sker på distans

Sedan distansledarskapet etablerades har

alltså balansen i livet och möjligheten att avsätta tid för viktiga arbetsuppgifter förbättrats, enligt ledarna. Samtidigt anser merparten att förutsättningarna för ledarskapet har försämrats på en rad punkter. Allra svårast har det blivit att introducera nya medarbetare, upptäcka om medarbetare mår dåligt och att bygga företagskulturen. Även att stimulera innovation och engagera medarbetare anser många ledare har blivit svårare. Redan innan krisen var det utmanande för många företag att hitta fungerande lösningar för ett systematiskt idégenererings- och innovationsarbete. När alla medarbetare sitter utspridda och blir låsta framför skärmar, anses detta vara en ännu större utmaning. Samma gäller organisationskulturen – hur kan vi bygga en gemensam kultur när vi inte är tillsammans fysiskt? 🗣️

TOPPLISTOR AV RESPONDENTERNAS VANLIGASTE SVAR PÅ FRÅGAN:

I vilka avseenden har förutsättningarna för ditt ledarskap blivit bättre eller sämre i tider av distansarbete?

Svarsalternativen var: "Bättre förutsättningar när jag leder på distans" "Sämre förutsättningar när jag leder på distans" och "Ingen skillnad".

Bättre förutsättningar vid distansledarskap – topp 3:

1. Skapa balans mellan arbetet & privatlivet/familjelivet, 58%
2. Att avsätta tid för viktiga arbetsuppgifter, 41%
3. Att upprätthålla en balanserad möteskultur, 27%

Sämre förutsättningar vid distansledarskap – topp 5:

1. Att introducera nya medarbetare, 78%
2. Att upptäcka om medarbetare mår dåligt, 75%
3. Att bygga företags/organisationskulturen, 69%
4. Att stimulera innovation, 52%
5. Att engagera medarbetare, 51%

Vad som inte påverkats av att ledarskapet sker på distans – topp 3:

1. Att mäta resultat i verksamheten, 81% (av cheferna har svarat att det inte är någon skillnad)
2. Att nå ut med viktig information till medarbetarna, 60% (av cheferna har svarat att det inte är någon skillnad)
3. Att upprätthålla tryck i verksamheten, 57% (av cheferna har svarat att det inte är någon skillnad)



Strukturerat distansledarskap ger framgång

Hur blir man en bra distans-ledare? Det är tydligt att kraven på ledarskapet har förändrats som en följd av pandemin. Men vad är det rent konkret som krävs av ledarskapet i tider av distansarbete?

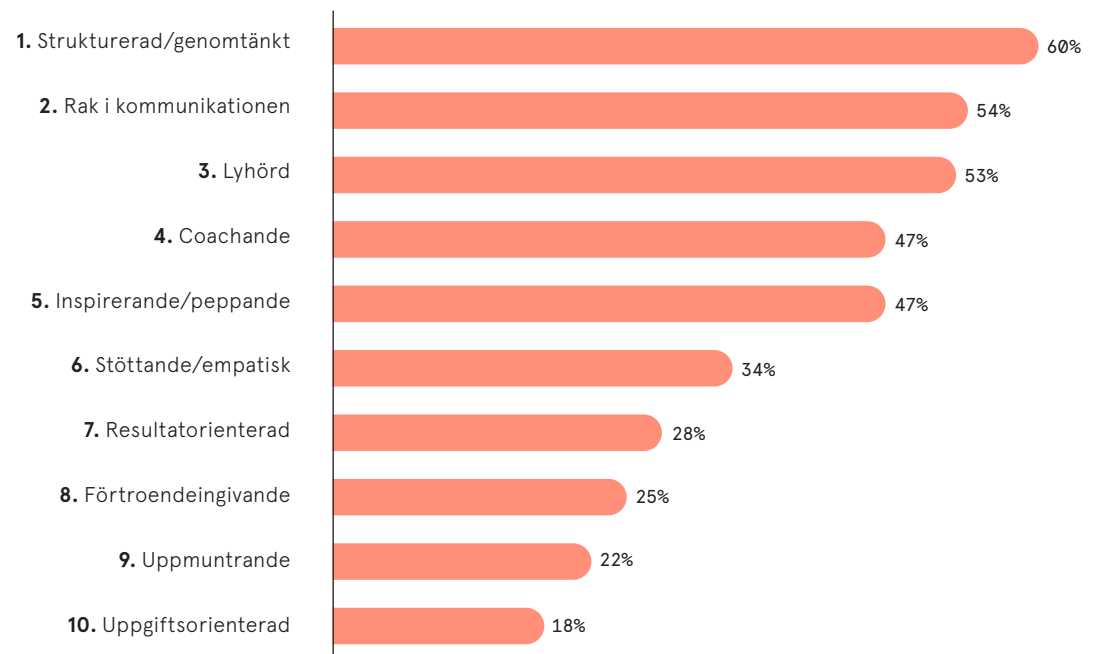
Vår undersökning visar att 60 procent av cheferna anser att det blir viktigare att vara strukturerad och genomtänkt i sitt ledarskap när man ska leda medarbetare på distans. Tidigare forskning på virtuellt distansledarskap visar på liknande resultat: framgångsrikt distansledarskap följer helt andra mönster än på-plats-ledarskap. Forskning visar att ledare tillskrivs olika mängd status utifrån t.ex. kön, ålder och utseende när ledarskapet sker fysiskt på plats. Men när det gäller distansledarskap syns inte dessa mönster alls, då är det mindre fokus på ledaren som person och mer fokus på sakfrågor, arbetsuppgifter och resultat.

Ytterligare en aspekt som chefer pekar ut som extra viktig är förmågan att vara rak i kommunikationen, samt förmågan att vara lyhörd i ledarskapet. När kommunikation i allt högre utsträckning sker i text och i icke-fysiska samtal går den icke-verbala kommunikationen till stor del förlorad. Det som sägs mellan raderna, det som uttrycks med ett nyanserat kroppsspråk eller minspel kan försvinna även över ett videosamtal.

LEDARNAS TIO VANLIGASTE SVAR PÅ FRÅGAN:

Rangordning av ledaregenskaper som chefer anser blir viktigare att ha när man ska leda medarbetare på distans:

Vilka, om några, av följande ledaregenskaper tror du blir viktigare att ha när man ska leda medarbetare på distans? Du kan välja upp till fem egenskaper.



Ledare beskriver sig själva som resultatorienterade

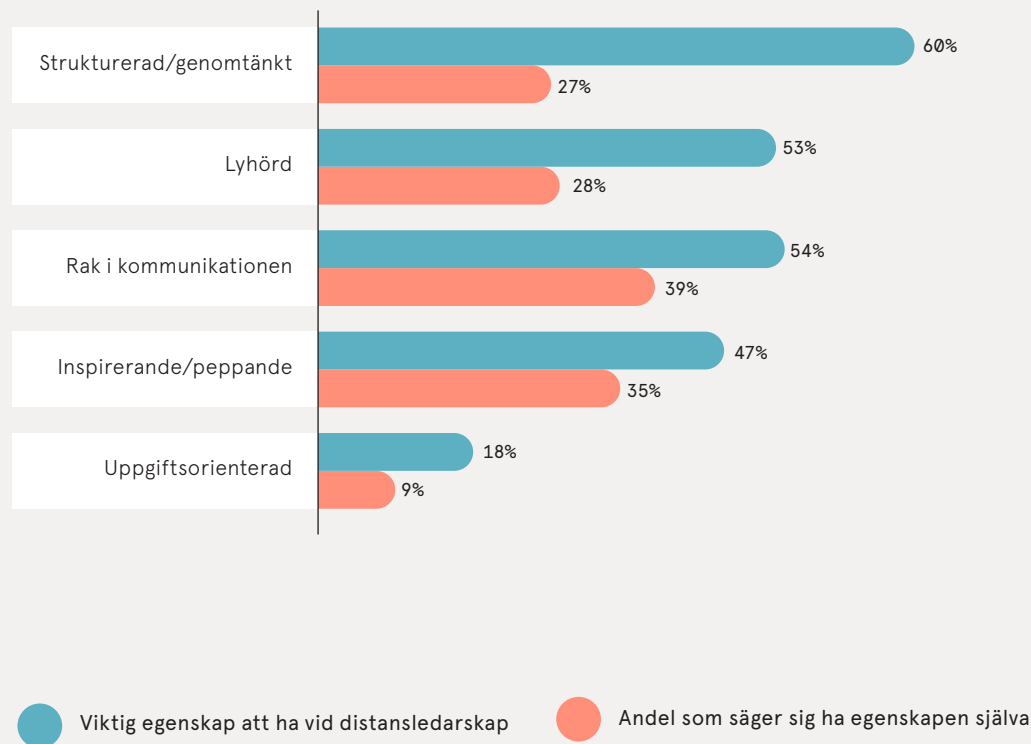
När ledarna får i uppdrag att beskriva sig själva och sina ledaregenskaper är det helt andra egenskaper som hamnar i topp jämfört med vad som anses bli viktigare i tider av distansledarskap. Vanligast är att chefer beskriver sig själva som resultatorienterade (54 procent av ledarna), coachande (48 procent) och strategiska (47 procent). Minst vanligt är att beskriva sig själv som uppgiftsorienterad (9 procent) eller karismatisk (8 procent).

När vi jämför ledarnas beskrivning av sig själva med vad de anser blir viktiga egenskaper att ha som distansledare framträder tydliga skillnader. Störst är glappet när det gäller just att vara strukturerad och genomtänkt i sitt ledarskap: en majoritet anser att det här är en egenskap som krävs vid distansledarskap men en betydligt mindre andel anser att detta är en framträdande egenskap hos sig själv idag. Även förmågan att vara lyhörd rankas som viktig i distansledarskapet, men betydligt färre av ledarna beskriver lyhördhet som en framträdande egenskap i det egna ledarskapet. **W**

TABELLEN VISAR DE STÖRSTA PROCENTUELLA SKILLNADERNA I RESPONDENTERNAS SVAR PÅ FRÅGORNA:

“Vilka, om några, av följande ledaregenskaper tror du blir viktigare att ha när man ska leda medarbetare på distans? och “Vilka, om några, av följande ledaregenskaper beskriver dig som ledare?”

Du kan välja upp till fem egenskaper.”



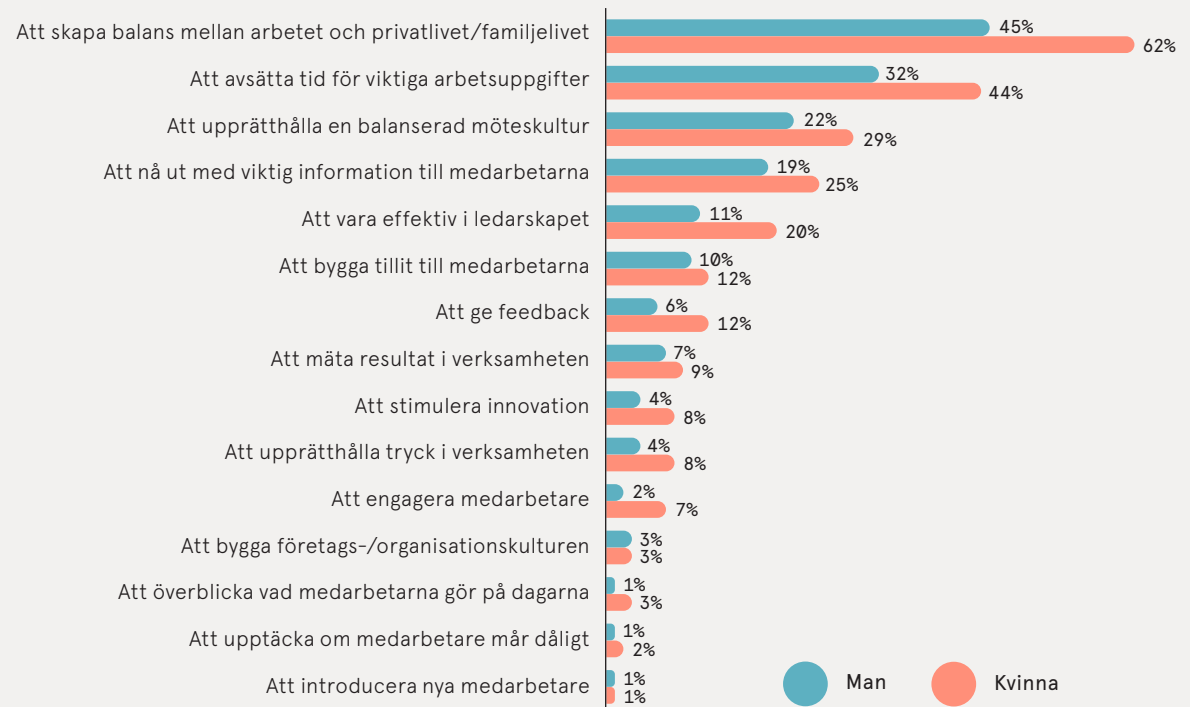
Kvinnliga ledare excellerar i distansledarskap

En tydlig slutsats från vår undersökning är att distansarbete gör att kvinnliga ledare får bättre förutsättningar att excellerar i sitt ledarskap. Kvinnliga ledare ser överlag fler fördelar medan manliga ledare ser fler nackdelar med distansledarskapet. Virtuella möten och samtal tycks dessutom upplevas fördelaktigt för många kvinnliga ledare då de blir en frizon från härskartekniker, ryggdunkar och överdriven konkurrens.

När ledarna får ta ställning till vilka aspekter av ledarskapet som blivit svårare respektive lättare i tider av distansarbete ser vi tydliga könsskillnader. Kvinnor anser inte i lika hög utsträckning som männen att förutsättningarna för-sämrats utan ser däremot fler aspekter där förutsättningarna för ledarskapet förbättrats. Jämfört med de manliga ledarna trycker kvinnliga ledare mer på att det blivit lättare att skapa balans i livet, att avsätta tid för viktiga arbetsuppgifter och att vara effektiv i ledarskapet. **W**

I vilka avseenden har ledarskapet blivit lättare när det sker på distans?

Diagrammet visar andelen kvinnliga respektive manliga ledare som anser att förutsättningarna för ledarskapet har blivit **bättre** i tider av distansledarskap.



Så gynnas kvinnliga ledare av distansledarskapet

På vilket sätt gynnas då kvinnor av distansledarskap? Frågan ställdes till de kvinnor och män som instämt i påståendet att kvinnliga ledare gynnas av distansledarskap och de fick svara med egna ord. Många av respondenterna delade med sig generöst av egna erfarenheter och skrev mycket utförliga svar. Av den anledningen har vi valt att göra en textanalys av respondenternas svar och presentera dem i ett antal tydliga teman som utkristalliserades. Nedan utvecklas varje tema var för sig:

1 Ökad flexibilitet gör det lättare att få ihop livspusslet för kvinnor

Den absolut största kategorin öppna svar rör det faktum att distansledarskap anses öka flexibiliteten och därmed underlätta livspusslet för kvinnor. Många menar att kvinnor i allmänhet är mer måna om att få ihop familjelogistiken och att det fortfarande är kvinnornas huvudansvar. Distansarbete ger större möjlighet att styra sin tid. Dessutom undviks pendling till och från arbetet vilket skapar större frihet.

2 Det fysiska rummet gynnar män
Ett annat stort tema i svaren handlar om att många anser att det fysiska rummet – t.ex. kontoret, möteslokalen, styrelserummet osv – gynnar män. Många upplever att det kan bildas slutna grupper på fysiska kontor vilket kan utestänga de kvinnliga cheferna. På distans upplevs arbetet ske på mer lika villkor.

3 Fokus på uppgifter och resultat gynnar kvinnor

Ledarskapet blir mer uppgifts- och resultatorienterat när det sker på distans och det anses gynna kvinnliga ledare. Då de sociala inslagen i arbetet skalas bort synliggörs kunskap, prestation och leverans mer.

4 Kvinnliga ledare bättre på strukturerat ledarskap

Många menar att kvinnliga ledare är mer strukturerade och har en plan för hur de skall hantera sitt ledarskap vid distansarbete. Dessutom anses kvinnliga ledare arbeta mer strukturerat och systematiskt med att bibehålla de sociala aspekterna i relation till sina medarbetare. ▶



5 Kvinnliga ledare utövar ett mer empatiskt och kommunikativt ledarskap

Kvinnor anses enligt flera av respondenterna vara mer tränade på det medkännande ledarskapet och har i större utsträckning som rutin att ställa de rätta frågorna för att kolla hur medarbetare mår. Dessutom uttrycker många att kvinnor har en rakare och tydligare kommunikation vilket också anses bli viktigare när arbetet sker på distans.

6 Mindre tävling och konkurrens i digitala rum gynnar kvinnor

Det här är en kategori som särskilt förekommer bland männens öppna svar. Digitala möten sker ofta i en mer demokratisk stil där alla får ordet i tur och ordning. Som en följd blir det mindre nödvändigt att kämpa för att få ordet eller använda vassa armbågar. 🗡️

ORDMOLN GJORD AV SVAREN PÅ FRÅGAN:

Varför tror du att kvinnliga ledare gynnas mer av distansarbete?

Denna fråga ställdes enbart till de respondenter som svarat ja på frågan:
 "Tror du att kvinnliga ledare gynnas av att en större del av ledarskapet sker på distans?"



Attraktiva arbetsgivare för kvinnliga ledare och topptalanger

Det faktum att fler kvinnor i ledningsgrupper och styrelser leder till bättre resultat börjar bli allmän kunskap i näringslivet. Viljan att förändra finns också i många organisationer. Men vad krävs – rent konkret – för att lyckas skapa ett arbetsgivarvarumärke och en organisationskultur som är attraktiv för kvinnliga ledare och topptalanger?

Ledarskapet avgörande för attraktionskraften

Ett kvalitativt ledarskap, sunda värderingar och en innovativ kultur – dessa tre aspekter toppar de kvinnliga chefernas kravlista när de väljer arbetsgivare. En arbetsgivare som vill attrahera fler kvinnor till topp-positioner bör alltså se dessa aspekter som strategiska kärnfrågor när de bygger sina framtida organisationer.

På frågan vilka aspekter, förutom det rent arbetsmässiga innehållet i en position, som skulle vara mest avgörande om man stod inför valet av en ny arbetsgivare svarar hela 86 procent av de kvinnliga ledarna ”ett bra ledarskap”. Sedan år 2014 har den här aspekten klättrat från en tredje till en första plats på rangordningen. Omvänt så är ett dåligt ledarskap den absolut vanligaste anledningen, enligt kvinnliga ledare, till att man väljer bort en arbetsgivare. Ledarskapet är också viktigare som attraktionsfaktor för kvinnor än för män av vilka 74 procent anser att det är en av de viktigaste aspekterna för

att välja en arbetsgivare. Ett kvalitativt ledarskap värderas högre av kvinnor som arbetar inom privat sektor jämfört med kvinnor inom offentlig sektor där enbart 66 procent menar att detta är en av de viktigaste aspekterna.

Värderingar fortsatt avgörande för val av arbetsgivare

Att dela arbetsgivarens värderingar är en aspekt som står högt upp på kvinnornas kravlista när de väljer arbetsgivare. När kvinnliga ledare 2014 ställdes inför frågan vad som var viktigast i valet av arbetsgivare toppades listan av: ”Att mina värderingar stämmer överens

med organisationens värderingar”. I årets undersökning rankas denna aspekt som näst viktigast.

Att som arbetsgivare vara tydlig i vilka värderingar som råder i organisationen och hur dessa manifesteras är därmed avgörande för attraktionskraften. Värderingar brukar också beskrivas som kärnan i beslutsfattandet. Genom att vara tydlig i sina värderingar blir det tydligt på vilka grunder olika beslut fattas. Det underlättar för samsyn i organisationen, transparens och möjlighet för en mer öppen dialog. Något som anses attraktivt i många kvinnliga ledares ögon.

En innovativ och kreativ kultur

Hälften av de kvinnliga cheferna och topptalangerna menar att en innovativ och kreativ kultur är en av de mest avgörande aspekterna när de väljer arbetsgivare. På dagens kunskapsintensiva arbetsmarknad inser många företag att medarbetarnas tankekraft utgör den viktigaste konkurrensfördelen – och därmed blir förmågan att skapa en gynnsam organisationskultur för att attrahera och stimulera talangerna en viktig strategisk utmaning. Både kvinnliga och manliga chefer ser denna aspekt som en av de tre viktigaste i valet av arbetsgivare.

Det finns mycket forskning på området som pekar på några avgörande faktorer: företag som främjar kreativitet och innovation avsätter tid till systematiskt idégenereringsarbete som involverar alla medarbetare, skambelägger inte misstag (som är en förutsättning för lärande och växande), är inte för kontrollerorienterade och bygger ett ledarskap som hyser stor tilltro till medarbetares förmåga.



TABELLEN REDOVISAR KVINNORS

VANLIGASTE SVAR PÅ FRÅGAN:

Förutom det rent arbetsmässiga innehållet i en position, vilka av följande aspekter skulle vara mest avgörande om du stod inför valet av en ny arbetsgivare?

Både från 2014 och 2020 års undersökningar. Två aspekter har tillkommit i listan sedan 2014: "Generös inställning till distansarbete" "En innovativ och kreativ kultur"

Topp-tre, kvinnors svar 2014

1. Att mina värderingar stämde överens med organisationens/företagets värderingar
2. Flexibla arbetstider
3. Ett bra ledarskap

Topp-tre, kvinnors svar 2020

1. Ett bra ledarskap
2. Att mina värderingar stämmer överens med organisationens/företagets värderingar
3. En innovativ och kreativ kultur (NY)

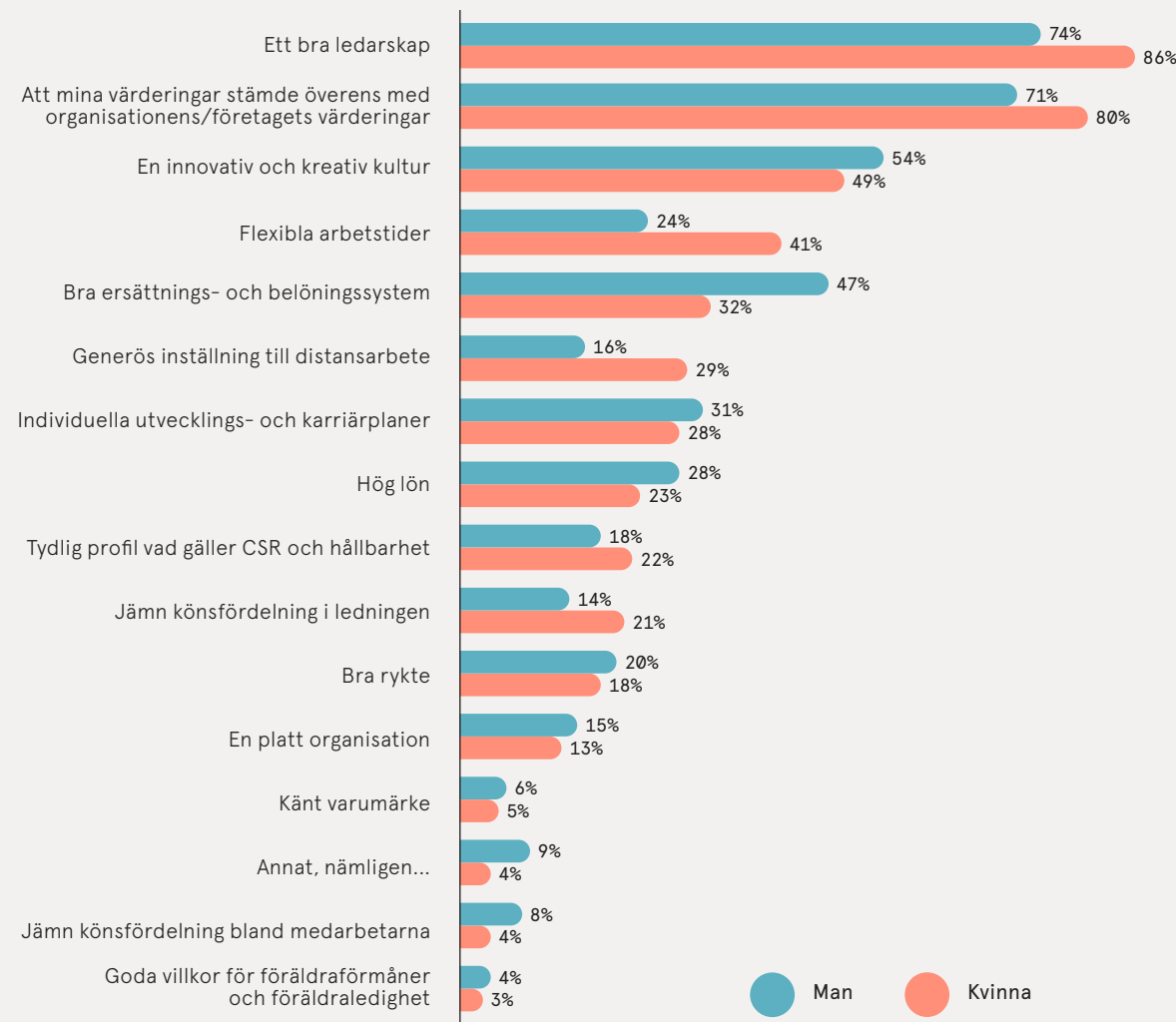
Flexibilitet betydligt mer avgörande för kvinnliga chefer än för manliga

Kvinnor och män är samstämmiga kring vad som är absolut mest avgörande när de väljer arbetsgivare. I topp återfinns samma tre aspekter, både på kvinnornas och männens listor: Bra ledarskap, värderingar som stämmer överens med de egna och en innovativ/kreativ kultur. Längre ned i rangordningen finner vi vissa skillnader mellan kvinnornas och männens prioriteringar. Kvinnor trycker betydligt mer på betydelsen av flexibla arbetstider och möjlighet till distansarbete när de väljer arbetsgivare. Även ledarskapet och värderingarna trycker kvinnor procentuellt sett mer på än männen, även om dessa aspekter toppar männens rangordning också. De manliga ledarna, å sin sida, lägger större vikt på ett bra ersättnings- och belöningsystem när de väljer arbetsgivare. **W**

MÄNS OCH KVINNORS SVAR PÅ FRÅGAN:

Förutom det rent arbetsmässiga innehållet i en position, vilka av följande aspekter skulle vara mest avgörande om du stod inför valet av en ny arbetsgivare?

Du kan välja upp till fem aspekter.



Hierarkier och brist på flexibilitet gör att kvinnor väljer bort en arbetsgivare

Vad som lockar är en sak, men vad är det som gör att topptalangerna väljer bort en arbetsgivare? Resultaten visar att det som avskräcker till stor del är andra sidan av myntet av det som attraherar.

Bra ledarskap attraherar – ett dåligt ledarskap gör att topptalangerna vänder sig någon annanstans. Bra värderingar attraherar – värderingar som inte klingar rätt med de egna gör att topptalangerna vänder sig någon annanstans.

Avsaknaden av det som har starkast attraktionskraft är alltså även det som gör att talanger ratar en arbetsgivare. Men det finns också intressanta skillnader när vi jämför vad som attraherar och vad som avskräcker. Enbart 13 procent av kvinnorna menar att en platt organisation är en avgörande aspekt när de väljer arbetsgivare. Däremot anser hela 42 procent av kvinnorna (och männen) att en väldigt hierarkisk kultur skulle göra att de väljer bort en arbetsgivare.

Dessutom ser vi att en dryg tredjedel av de kvinnliga ledarna väljer aspekten ”en stereotyp maskulin organisationskultur” som en av

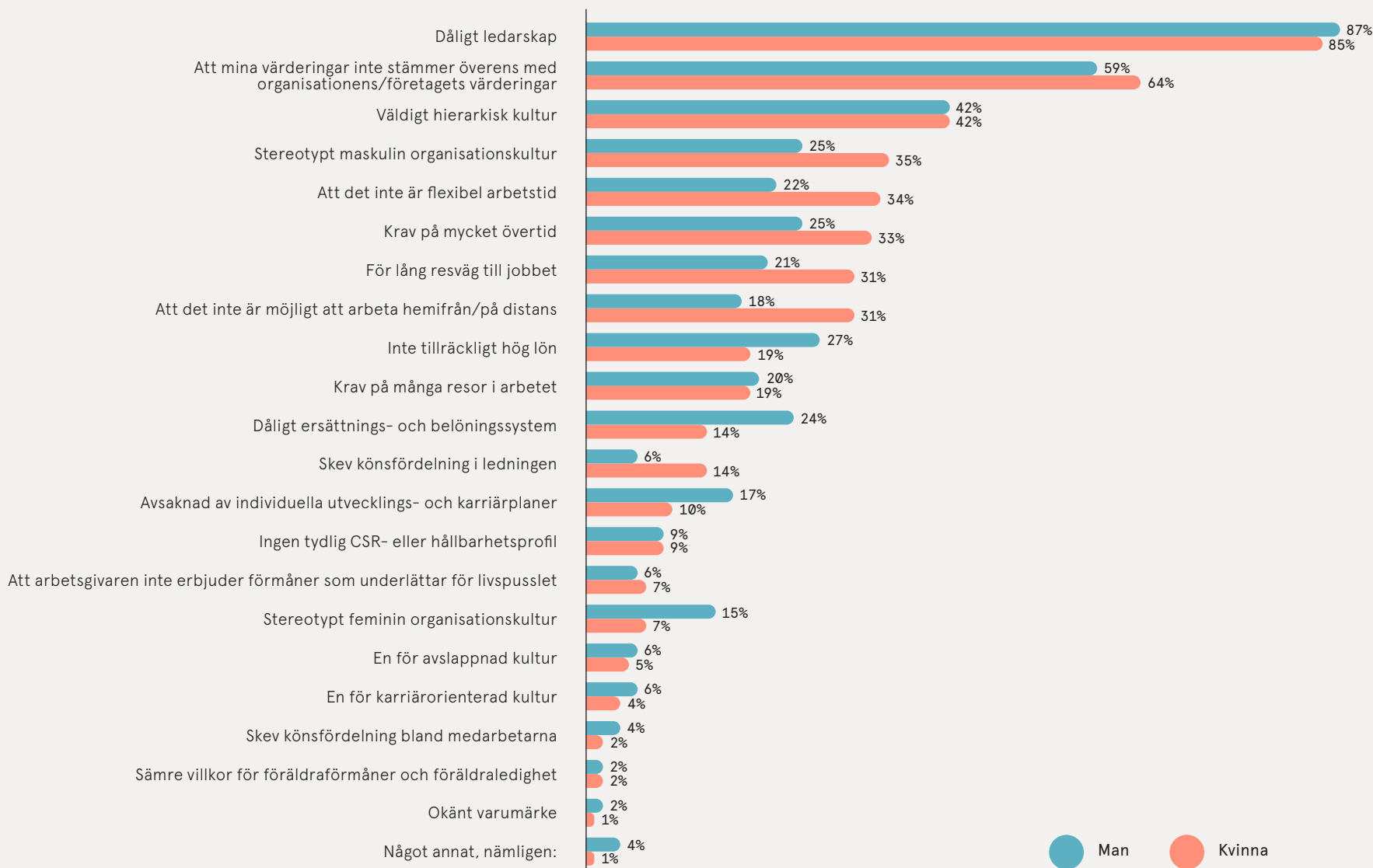
de vanligaste aspekterna när man väljer bort en potentiell ny arbetsgivare. En fjärdedel av de manliga ledarna anser också att denna aspekt är en av de viktigaste anledningarna till att välja bort en arbetsgivare. Stereotyp maskulina kulturer avskräcker alltså inte enbart kvinnor utan även en betydande andel av de manliga ledarna. Det är intressant att notera att ledarna inte likställer stereotypa maskulina kulturer med en skev könsfördelning bland medarbetarna. Enbart 2 procent av kvinnorna och 4 procent av männen menar att en skev könsfördelning är en avgörande aspekt för att rata en arbetsgivare. En mansdominerad organisation som inte präglas av en stereotyp maskulin kultur kan med andra ord vara högst attraktiv för kvinnliga ledare, om ledarskapet är bra och värderingarna sunda. **v**



KVINNORS OCH MÄNS SVAR PÅ FRÅGAN:

Vilka av följande faktorer skulle få dig att välja bort en arbetsplats?

Du kan välja upp till fem alternativ.



Attraktiva styrelser för kvinnliga ledare

Nu riktar vi strålkastarljuset mot den del av näringslivet som dessvärre halkat efter i utvecklingen mot ökad mångfald och jämställdhet – bolagsstyrelserna. Generellt sett är kunskapen om vad som attraherar mångfald till styrelser låg. Låt oss ta en närmare titt på vad som är en attraktiv styrelse för just kvinnliga ledare och topptalanger.

Dags att ta vara på den outnyttjade potentialen

I bästa fall fungerar styrelsen som en kraftfull strategisk resurs till ett bolag. Och många är överens om att ju fler perspektiv, erfarenheter och innovativa idéer som ryms i en styrelse desto större blir dess strategiska kompetens. Trots detta tycks styrelserna inte prioritera jämställdhetsfrågan alls.

Jämställdheten i börsbolagens ledningsgrupper har visserligen sakta förbättrats över tid men i styrelserna står utvecklingen helt stilla sedan tre år tillbaka, enligt Allbrightrapporten 2020.

Almis styrelsekartläggning 2020 visar att andelen kvinnor i styrelser (med minst 5 miljoner i omsättning eller minst fem anställda) är 19 procent och andelen företag som har minst en kvinna i styrelsen har stannat på 39 procent. När det gäller börsbolagens styrelser ligger ett stort ansvar på ägarna. Av den här statistiken att döma är det inte särskilt prioriterat att ta vara på hela den befintliga kompetensbasen vid rekryteringar i dagsläget. Inte heller är det prioriterat att hörsamma de många forskningsresultat som fastställer att mångfald leder till ökad innovation, kreativitet och lönsamhet. För många bolag ligger istället den här resan framför dem. Så vilka

konkreta åtgärder kan vidtas i styrelserummen för att öka attraktionskraften för den outnyttjade potentialen?

Receptet på attraktiva styrelser

Vad avgör om man vill tacka ja till ett styrelseuppdrag? Kvinnliga ledares vanligaste svar på den frågan är: ”att just jag kan bidra till bolagets utveckling, att min kompetens behövs i styrelsen”. Det här resultatet är nog inte förvånande, ingen vill lägga sin tid och energi i en styrelse där man inte upplever att man behövs.

Det som vidare avgör en styrelses attraktionskraft är företagets vision, mål och ambitioner samt att man kan sympatisera med dess kultur, etik och moral. Närmare hälften av kvinnorna anger dessa aspekter som en av de fem viktigaste i valet av styrelse. Dessa tre aspekter är viktiga både för män och kvinnor.

Ersättning eller tidsåtgången för uppdraget hamnar i botten av rangordningen. Det är inte heller viktigt, relativt sett, att undvika en känsla av att vara inkvoterad, enbart 4 procent av kvinnorna uppger det som en avgörande faktor i valet av styrelse. **W**

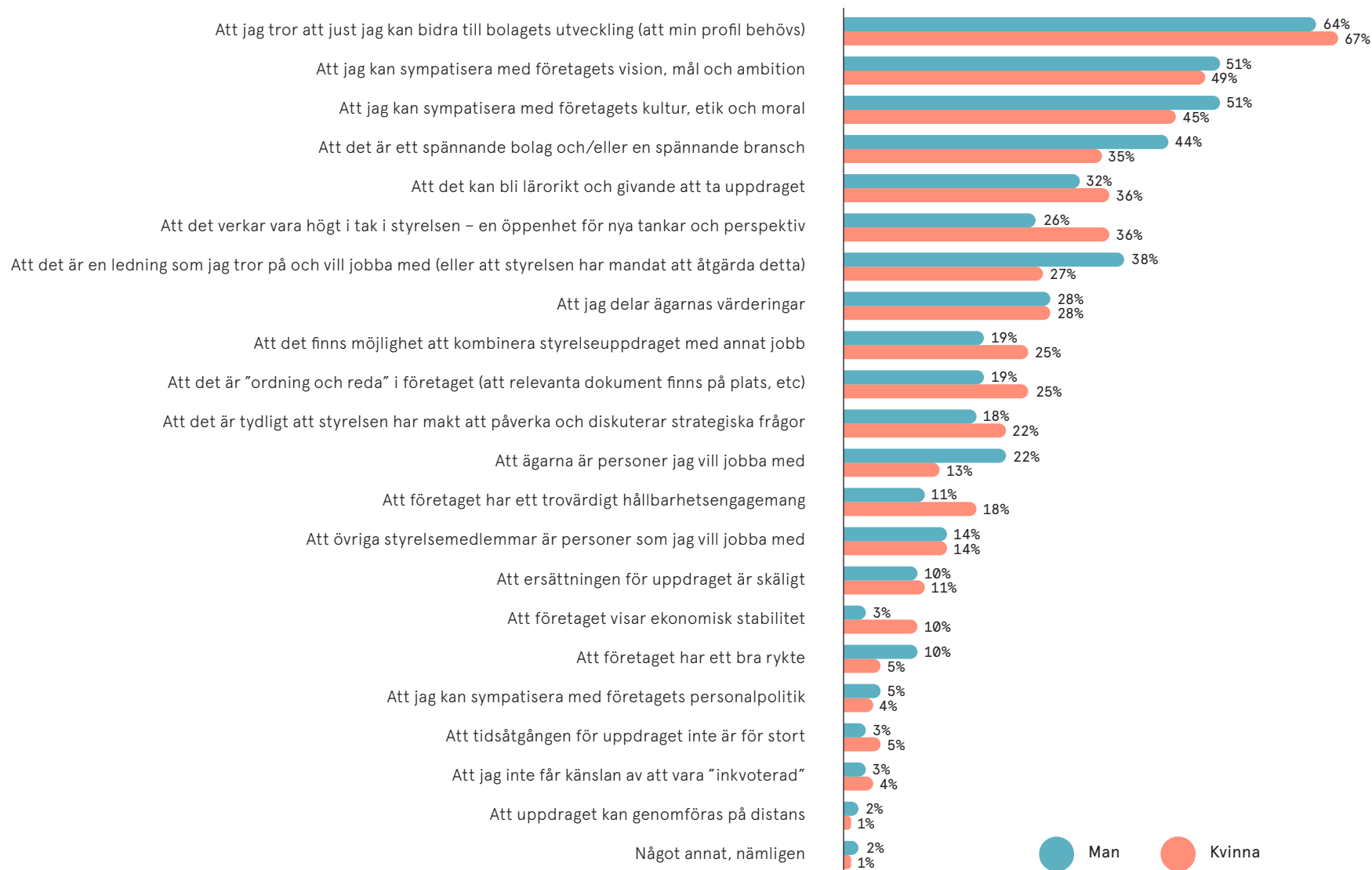
STYRELSE-ENGAGEMANG:

Bland våra svarande har sammantaget 31 procent för närvarande ett eller flera styrelseuppdrag, det gäller 27 procent av kvinnorna och 43 procent av männen. Mer än dubbelt så stor andel män än kvinnor har för närvarande fler än ett styrelseuppdrag. 83 procent är styrelseledamöter i onoterade bolag, 15 procent i noterade bolag och 42 procent i ideell verksamhet /civila samhället.

DIAGRAMMET VISAR KVINNORS OCH MÄNS SVAR PÅ FRÅGAN:

Vad är viktigast när du väljer om du vill tacka ja till ett styrelseuppdrag?

Du kan välja upp till fem alternativ.



En attraktiv styrelse har högt i tak

Samma aspekter ligger alltså i topp både för kvinnor och män men det finns också skillnader i synen på attraktiva styrelser. Kvinnor trycker betydligt mer än män på betydelsen av att det är högt i tak i styrelsen och att det finns en öppenhet för nya tankar och perspektiv. Sannolikt beror denna skillnad på att priset för att vara med i en styrelse som inte har högt i tak generellt är större för kvinnor än för män. Kvinnor är ofta i minoritet och riskerar därför att upplevas som ett avvikande inslag i gruppen. För att avvikande inslag ska få gehör i en grupp krävs att det finns en öppenhet för nya idéer och sätt att tänka. Präglas kulturen av en nyfikenhet, även för det som inte bekräftar den rådande bilden, blir det lättare för alla deltagare att bidra med sina perspektiv. Saknas däremot öppenheten krävs ett enormt personligt mod och stor enträgenhet för att lyckas nå fram med ett nytt eller kritiskt perspektiv. En annan aspekt av detta är att öppenheten går hand i hand med innovation och kreativitet. Som vi minns rankades en innovativ och kreativ kultur som den tredje mest viktiga aspekten i valet av arbetsgivare, av kvinnliga talanger. ①

TOPPLISTOR ÖVER STÖRSTA SKILLNADERNA MELLAN KVINNORS OCH MÄNS SVAR PÅ FRÅGAN:

Vad är viktigast när du väljer om du vill tacka ja till ett styrelseuppdrag?”

Du kan välja upp till fem alternativ.”

Kvinnor trycker mer på:

1. Att det verkar vara högt i tak i styrelsen – en öppenhet för nya tankar och perspektiv
2. Att företaget visar ekonomisk stabilitet
3. Att företaget har ett trovärdigt hållbarhetsengagemang

Män trycker mer på:

1. Att det är en ledning som jag tror på och vill jobba med (eller att styrelsen har mandat att åtgärda detta)
2. Att det är ett spännande bolag och/eller en spännande bransch
3. Att ägarna är personer jag vill jobba med

”Kvinnor trycker betydligt mer än män på betydelsen av att det är högt i tak i styrelsen och att det finns en öppenhet för nya tankar och perspektiv.”

Åtta skäl till att kvinnor är under-representerade i styrelserummen

Resultaten visar att det finns ett stort intresse bland kvinnliga ledare för att engagera sig i styrelser. Samtidigt ser vi att könsfördelningen fortsatt är mycket skev i svenska styrelser. Anledningarna till det är flera och mångfacetterade men en av de vanligaste förklaringarna enligt svenska chefer är oviljan att söka kompetens utanför etablerade nätverk.

Av de respondenter som inte har eller har haft ett styrelseuppdrag är det 12 procent av kvinnorna och 19 procent av männen som någon gång blivit tillfrågade om styrelseuppdrag.

Hela 85 procent svarar dock att de skulle vara öppna för ett styrelseuppdrag om de blev tillfrågade. Här ser vi inga könsskillnader, intresset är lika stort bland kvinnliga som manliga ledare. Vad beror då den skeva könsfördelningen i svenska bolagsstyrelser på? Den frågan ställde vi till både kvinnliga och manliga ledare och de fick svara helt fritt och med egna ord. I deras öppna svar kan vi urskilja flera återkommande teman. Här presenterar vi åtta vanliga förklaringar till varför kvinnor är underrepresenterade i styrelserummen.



ORDMOLN ÖVER MÄNS (TILL VÄNSTER) OCH KVINNORS (TILL HÖGER) SVAR PÅ FRÅGAN:

Andelen kvinnor i svenska styrelser är generellt lägre än andelen män.
 Vad tror du är den huvudsakliga anledningen till det?



Mäns svar.



Kvinnors svar.

Åtta skäl till att kvinnor är underrepresenterade i styrelserummen

1 Ovilja söka sig utanför etablerade nätverk och att professionalisera rekryteringsprocessen

Det största temat bland ledarnas svar handlar om att styrelser och ledningar ofta söker i sina etablerade nätverk hellre än att aktivt leta efter nya kontakter. Många menar att oviljan beror på bekvämlighet. Vissa betonar att en del styrelser inte vet hur de ska ”hitta” kvinnliga kandidater. Istället ombeds ofta styrelseledamöter att tipsa om kandidater. Eftersom majoriteten är män, med övervägande manliga nätverk, blir resultatet ännu flera män. Flera beskriver en rädsla för att söka sig utanför nätverken och en motvilja att professionalisera och öppna upp processerna. ”Manliga nätverk, oprofessionella valberedningar”, skriver en man.

2 Kvinnor rekommenderar inte kvinnor

Ett tema som återkommer bland svaren är att kvinnor inte anses vara lika aktiva nätverkare som män. Styrelsearbete diskuteras inte heller lika flitigt inom kvinnliga nätverk som inom manliga. Detta anses vara en av

anledningarna till att kvinnor inte rekommenderar kvinnor i lika hög utsträckning som män rekommenderar män. En annan anledning som nämns är att en kvinna som rekommenderar en annan kvinna tar en större risk. Om den nya kvinnliga ledamoten misslyckas tas det som bevis på att kvinnor är sämre lämpade för uppdraget och kvinnan som rekommenderade henne dras då själv ned i fallet. Män som rekommenderar andra män anses inte behöva ta samma personliga risk.

3 För litet urval på ledande nivåer och att kvinnor har ”fel” typ av chefspositioner

Styrelser rekryterar från personer i ledande positioner där det fortsatt övervägande finns män att plocka från. Männen har varit i toppskikten under betydligt längre tid än kvinnorna och haft större möjlighet att bredda nätverken på denna nivå. Många påpekar att fler VD-positioner eller mer affärsorienterade roller innehas av män och att kvinnor ofta har ”fel” typ av chefsposition för att vara attraktiva för styrelser, t.ex. HR-chef, kommunikationschef eller marknadschef.

4 Många styrelser upplevs inte som attraktiva av kvinnor

Flera kvinnor skriver att många styrelser inte känns lockande att engagera sig i. ”De känns inte inspirerande eller utvecklande att engagera sig i”, skriver en kvinna. Många menar att det som inte lockar är det faktum att styrelserna ofta har cementerade normer och förhållningssätt. Att det finns en styrelsekultur som är väldigt manlig och att man som kvinna riskerar att känna sig ensam eller utsatt. Något som skulle kännas intressant, skriver flera, är om det fanns fler kvinnor i styrelsen.

5 Motvilja i styrelser att ta in nya, kritiska perspektiv

Många ledare skriver om en rädsla för nya tankar och perspektiv. Flera, framför allt manliga ledare, påpekar att det finns många män som aktivt värnar om grabbkulturen. ”Män skyddar varandra och släpper inte in kvinnor”, skriver en manlig chef. Många menar att kvinnor generellt ställer högre krav på effektivitet, prestation och kommunikation. Det kan rimma illa med den rådande kultu- ▶

ren i en styrelse som präglas av en ovilja att ta in personer som ställer obekväma frågor eller blottlägger brister, menar flera ledare.

”Män känner sig tryggare med att umgås med likasinnade” skriver en ledare, och påpekar att det inte enbart handlar om kön utan om alla typer av olikheter som skapar mångfald, i synnerhet personer med utomnordiskt ursprung.

6 Rädsla för att misslyckas/ kvinnor mer riskaverta

En vanlig åsikt är att kvinnor är mer riskaverta än män och har sämre självförtroende kring att klara av uppgiften. Ofta kopplas detta till att det finns så få andra förebilder för kvinnor. Många menar vidare att män vågar ta uppdrag som de egentligen inte är kvalificerade för. Kvinnor vill i större utsträckning veta säkert att de kommer att kunna klara uppdraget och bidra med något innan de tackar ja.

Många påpekar dessutom att det är för få kvinnor som tidigare varit risktagande entreprenörer.

7 Potentialdilemmat: lägre förtroende för kvinnliga chefers potential

Kvinnor skriver att det finns ett mindre förtroende i kvinnornas förmåga. Män väljs efter potential, kvinnor baserat på vad de redan utträttat. Både män och kvinnor ser anorlunda på kvinnor och deras kompetens: det krävs mer av kvinnor för att de ska anses vara på samma nivå som män, skriver flera ledare.



8 Historia och tradition

De två mest förekommande orden i de manliga ledarnas svar på frågan varför kvinnor är underrepresenterade i styrelser är: historia och tradition. Många menar att skälen idag främst är ”historiska” och att det skeva förhållandet automatiskt kommer

att förändras över tid. Många manliga chefer påpekar också att det här är sega strukturer som verkligen tar tid att förändra. ”Min tro och förhoppning är att den ökade andelen kvinnor i högre utbildningar samt ett mer jämlikt samhälle förändrar fördelningen i styrelser” skriver en manlig chef. **W**

Konsten att skapa jämställda organisationer

Nu vet vi mer om vad som attraherar fler kvinnliga ledare och vad som skapar arbetsgivarvarumärken som fler kvinnliga ledare vill identifiera sig med. Men vilka åtgärder är mest effektiva för att förändra en ojämsälld organisation till en mer jämställd?

Fyra av tio kvinnor behöver anpassa sig för att passa in

Resultaten i vår undersökning visar att många organisationer har en lång resa framför sig när det gäller att skapa förutsättningar för jämställdhet inom organisationen. Vi ser bland annat att en stor andel av de kvinnliga ledarna i mansdominerade organisationer inte känner sig fria att vara sig själva om de vill passa in. Och det är långt ifrån alla som upplever att deras arbetsgivare engagerar sig i jämställdhetsfrågan.

Bland de respondenter som arbetar i organisationer som främst består av manliga medarbetare svarar 42 procent av kvinnorna och 13 procent av männen att de har behövt anpassa något hos sig själva för att bättre passa in i organisationskulturen. På vilket sätt har de då behövt anpassa sig för att passa in? Respondenterna fick svara med egna ord och fem tydliga teman utkristalliserar sig.

1 Tona ned kompetensen

Många kvinnor skriver att de väljer att tona ned sin egen kompetens för att bättre passa in i organisationskulturen. Man får inte visa sig ”för duktig” eller vara för driven efter-

som det kan upplevas som hotfullt. Några kvinnliga ledare har fått höra att de uppfattas som vassa eller morska och behöver bli mjukare i sin framtoning. ”Jag har fått höra att jag behöver bli mjukare i mitt ledarskap för att inte trampa mina manliga, äldre medarbetare på tårna”, skriver en kvinnlig ledare.

2 Linda in kommunikationen

Kommentarer som handlar om att mildra, linda in och dämpa sin egen kommunikation är mycket vanliga bland de kvinnliga ledarnas svar. Många kvinnor skriver att det inte finns utrymme att vara så rak och tydlig i kommunikationen som de skulle vilja vara, då detta av manliga

kollegor upplevs som besvärligt. Många kvinnor uppger att de istället väljer att linda in kommunikationen för att inte avfärdas som alltför framfusig. ”Att bli mer street-smart i min kommunikation. Vara mindre direkt,” skriver en kvinnlig ledare.

3 Anta en tuffare och framfusigare attityd

Samtidigt som många upplever att de måste bli mindre raka och direkta i kommunikationen skriver flera att de behöver tuffa till attityden och beteendet för att få gehör. ”Det gäller att ta för sig på ett sätt som inte är naturligt för mig egentligen. Jag har t ex lärt mig att avbryta om jag ska få något sagt.” ►

4 Hänga med i jargongen

Att anpassa sitt språk och hänga med i en viss jargong för att passa in är också ett vanligt förekommande tema. Många kvinnor beskriver en jargong som ofta består av ”grabbiga” kommentarer och skämt. Att acceptera ”dumma skämt” eller att det drivs med jämställdhet på olika sätt är också vanligt bland svaren. Dessutom handlar detta tema om själva innehållet i samtalen: ”Samtalen präglas av ”manliga intressen” och det gäller att hänga med”, skriver en kvinnlig ledare.

5 Behålla lugnet och ligga lågt

Flera kvinnor beskriver att de ofta kan bli arga och frustrerade över den rådande kulturen men att det då är viktigt att tygla känslorna och inte visa något utåt. Att ligga lågt, inte visa för många känslor och behålla lugnet återkommer bland kvinnornas svar. Att som kvinna framföra kritik eller visa sin ilska över den rådande kulturen i en mansdominerad organisation verkar vara något som många aktivt undviker för att kunna fortsätta utöva sitt jobb.



Andra teman som återkommer:

- Anpassa klädsel.
- Undvika sociala sammanhang med alkohol alternativt gå hem tidigare än andra, för att känna sig trygg.
- Arbeta hårdare, vara mer påläst än kollegorna för att bevisa sig.
- Täcka upp och släta över så att männen inte ska tappa ansiktet när de gör ett misstag.

Sex av tio arbetsgivare arbetar inte proaktivt för att öka mångfalden

40 procent av ledarna menar att deras arbetsgivare arbetar proaktivt med att öka mång-

falden på arbetsplatsen.³ En dryg fjärdedel av ledarna svarar att ledningens engagemang i jämställdhets- och inkluderingsfrågor mest är ”tomma ord” snarare än ett genuint engagemang. Manliga ledare anser i något högre utsträckning både att arbetsgivaren arbetar proaktivt med mångfald och att ledningens engagemang är genuint, jämfört med de kvinnliga ledarna.

Detta innebär att sex av tio arbetsgivare inte anses arbeta proaktivt med att öka mångfalden i organisationen. Det finns alltså ett stort utrymme för förbättring. ④

³ Begreppet mångfald definierades i frågan som förekomsten av olikheter när det gäller kön, etnisk och kulturell bakgrund, ålder, sexuell läggning mm samt även olika yrkesrelaterade kompetenser och erfarenheter.

Exempel på citat av kvinnliga ledare och topptalanger

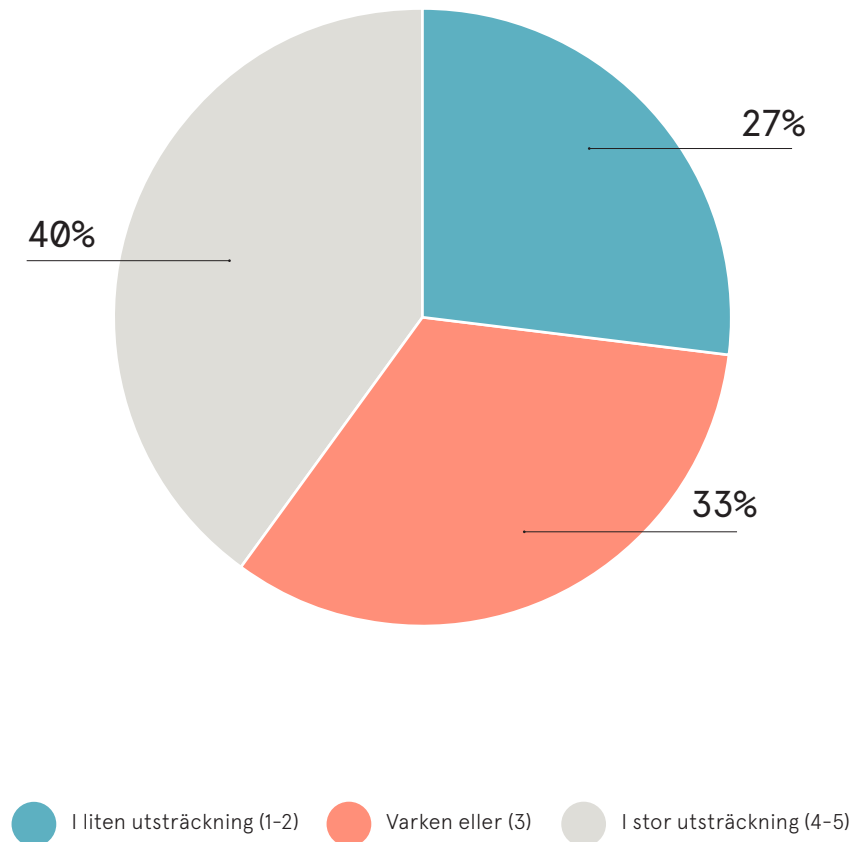
”Dölja kompetens, ligga lågt”

”Hänga med i jargong, kultur, tuffa till sig extra då det kan vara hårda diskussioner, sätta på ett extra lager hud och sträcka på nacken lite extra för att inte ses som svag, upplever jag måste presentera/leverera bättre för att bli ’godkänd’”

”Bli mer streetsmart i min kommunikation. Vara mindre direkt.”

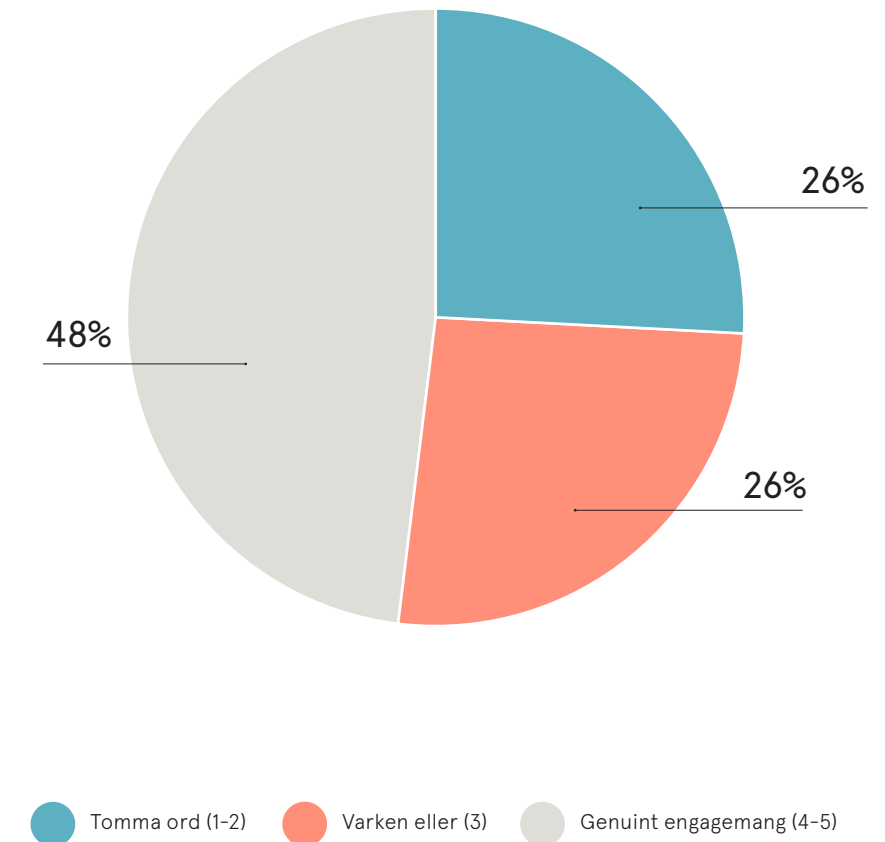
I vilken utsträckning arbetar din arbetsgivare proaktivt med att öka mångfalden på din arbetsplats?

Respondenterna har svarat genom att ta ställning till en femgradig skala där 1 = "I liten utsträckning" och 5 = "I stor utsträckning".



Upplever du att den högsta ledningen (dvs VD, GD, koncernchef eller styrelseordförande) på din arbetsplats har ett genuint engagemang i jämställdhets- och inkluderingsfrågor eller är det mest tomma ord?

Respondenterna har svarat genom att ta ställning till en femgradig skala där 1 = "Mest tomma ord" och 5 = "Genuint engagemang"



De mest effektiva åtgärderna för att skapa jämställda organisationer

Vilka är då de mest effektiva åtgärderna och initiativen för att skapa jämställdhet i en organisation? Vi lät ledarna själva ta ställning i den frågan.

En fråga som ställts i både 2014 och 2020 års undersökningar handlar om ledarnas syn på vilka åtgärder och initiativ som har störst effekt när det gäller att förändra en ojämsställd organisation. Vi kan konstatera att det skett en hel del förändringar under de sex år som passerat sedan förra undersökningen. 2014 placerade ledarna följande tre åtgärder i topp-tre-listan: ”ett trovärdigt engagemang hos VD:n och ledningen i jämställdhetsfrågan”, ”att man aktivt arbetar med en jämställd löneutveckling” och slutligen ”att kvinnliga förebilder lyfts fram i organisationen”.

I år hamnar återigen ett trovärdigt engagemang hos VD och ledning i topp men på plats två och tre ser vi helt andra aspekter. Ledarna trycker i årets undersökning mer på vikten att aktivt arbeta med värdegrund och kultur samt betydelsen av rekryteringsprocesser som fokuserar på att ta fram kompetenta kandidater av båda könen.

Trovärdigt engagemang hos VD och högsta ledning viktigast

Resultaten visar att den absolut viktigaste åtgärden enligt ledarna är att det finns ett trovärdigt engagemang hos VD:n och ledningen i jämställdhets- och inkluderingsfrågor. Det visar på att många anser att ett genuint engagemang hos ledningen helt enkelt är en förutsättning för att någon förändring ska komma till stånd. Det visar också på en övertygelse om att när ledningen väl har bestämt sig att göra något åt den här problematiken så finns alla möjligheter att lyckas.

Att aktivt arbeta med värdegrunden

Att värderingar har betydelse har vi redan konstaterat. Att dela arbetsgivarens värderingar är en aspekt som står högt upp på kvinnornas kravlista när de väljer arbetsgivare.

Vi ser här också att denna aspekt anses ha stor effekt på jämställdheten i en orga-

nisation. Möjligen beror det på att ett aktivt värderingsarbete ofta är tätt förknippat med en kommunikativ kultur. Värdegrundsarbetet hålls levande genom en öppen dialog om vilka värderingar som gäller och hur dessa manifesteras i beslutsfattande och agerande i vardagen. En kommunikativ kultur är själva motsatsen till en tystnadskultur. Att arbeta med värdegrund är att aktivt sträva efter att leva i enlighet med de ideal organisationen satt upp och att synliggöra när något sker som inte är i enlighet med värderingarna. På det sättet kan beteenden och mönster som missgynnar jämställdheten, t.ex. uteslutande jargong eller diskriminering av olika slag, upptäckas och snabbare föras upp i ljuset.

Rekryteringsprocesser som fokuserar på att ta fram kompetenta kandidater av båda könen

Vill man på allvar satsa på att öka jämställdheten är kvaliteten på rekryteringsprocessen ►

helt avgörande. Fortfarande sker rekrytering ofta på magkänsla och genom etablerade nätverk vilket inte gynnar möjligheten att bygga diversifierade ledningsgrupper. En modern och kompetensbaserad rekryteringsprocess skapar bättre förutsättningar att rekrytera ledare med varierande bakgrund. I rekryteringsbranschen brukar det sägas att cirka 80 procent av alla kandidater som presenteras för chefs- och styrelsepositioner i svenskt näringsliv idag är män. Endast 20 procent är kvinnor. För att bryta detta mönster krävs en strategisk beslutsamhet som genomsyrar hela verksamheten.

Kvinnor ser större värde i kvinnliga förebilder

Den största skillnaden mellan kvinnliga och manliga ledares syn på vilka åtgärder som ger effekt rör förebilder. 40 procent av kvinnorna och endast 26 procent av männen tror att kvinnliga förebilder som lyfts fram i organisationen är en effektiv åtgärd för att stimulera jämställdheten.

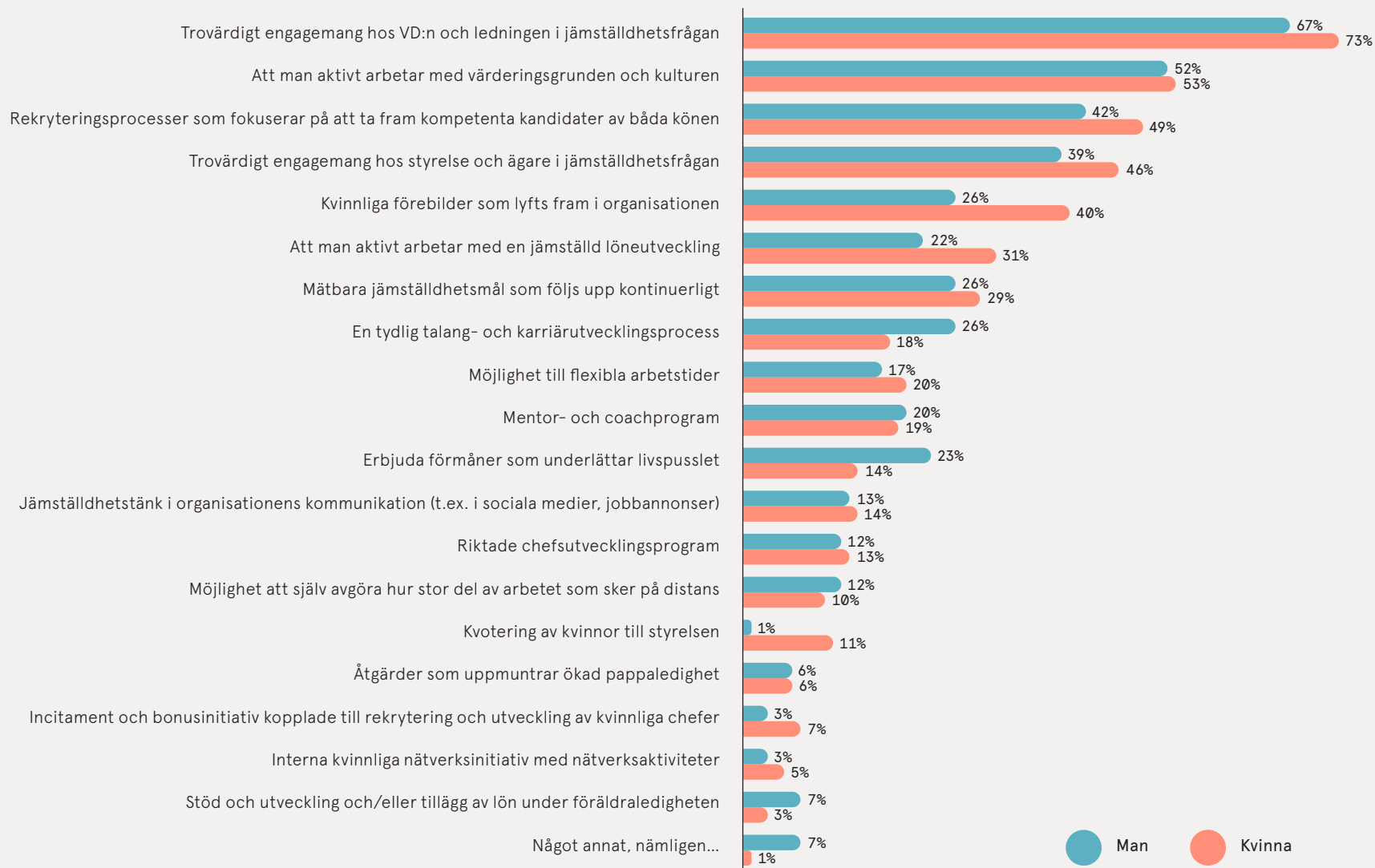
Kvinnor i toppen leder till en självförstärkande process där fler kvinnor ser att det är en realistisk möjlighet att sträva efter ledarpositioner. De krävs fysiska bevis på att kvinnor faktiskt kan nå toppen, och sitta kvar där. Den aspekt som manliga ledare anser ger effekt i högre utsträckning än kvinnliga är framför allt att erbjuda förmåner som underlättar livspusslet. **VI**



DIAGRAMMET VISAR KVINNORS OCH MÄNS SVAR PÅ FRÅGAN:

Vilka av följande åtgärder/initiativ tror du ger mest effekt när det gäller att förändra en ojämställd organisation?

Välj upp till fem alternativ.

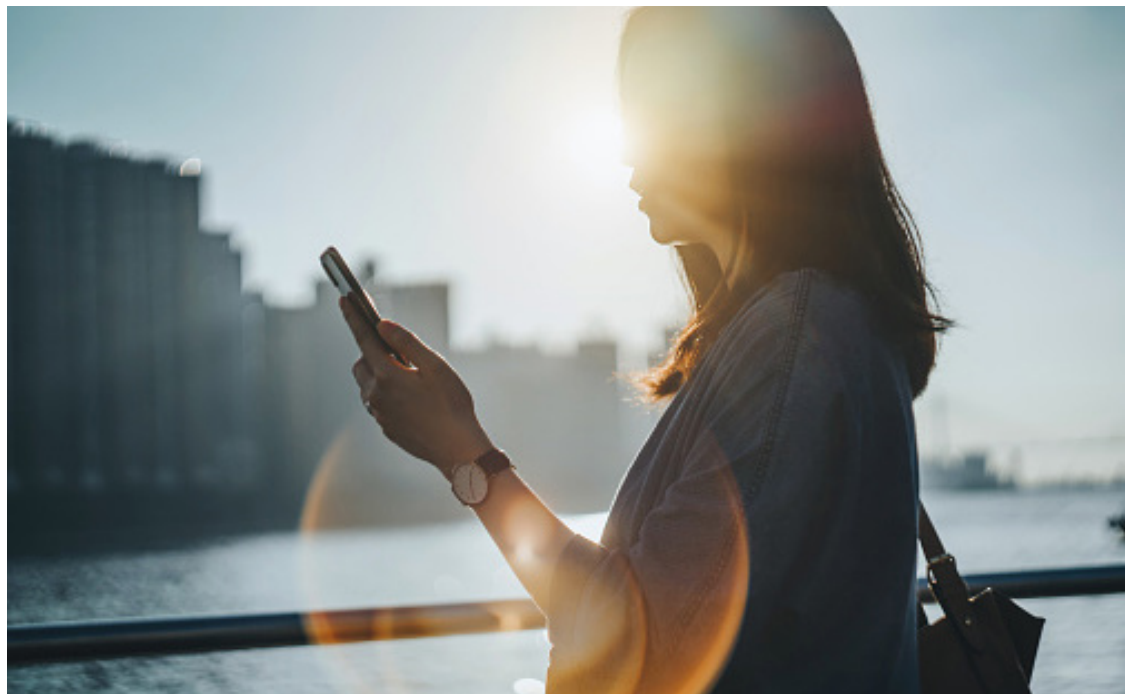


Goda utsikter och unik möjlighet

Det är ingen hemlighet att vi på Wes drivs av övertygelsen om att mångfald och jämställdhet leder till bättre resultat. Resultaten från undersökningen är därför hoppningivande. Insikten om mångfaldens betydelse växer och frågan hamnar allt högre upp på agendan. Det kanske mest intressanta är de förändringar vi ser i spåren av pandemin och hur de leder till nya krav på ledarskap och en förändrad inställning till vad framtidens talanger värdesätter. Kort sagt: undersökningen ger oss viktiga pusselbitar för att förstå hur vi kan skapa organisationer och ledningar som i högre grad präglas av mångfald.

Vår ambition med den här undersökningen var att skapa kunskap som kan leda till konkreta verktyg i arbetet med att öka mångfald och jämställdhet i våra organisationer. I många företag och organisationer finns redan viljan att få till en förändring, men det som många upplever saknas är konkret kunskap om vad som faktiskt fungerar i praktiken.

Undersökningen visar också att mycket har hänt sedan 2014, särskilt när det gäller synen på vad som skapar genuin förändring i en organisation. Vi ser till exempel att det har blivit allt viktigare att arbeta med kulturen och värdegrunden samt att satsa på professionella rekryteringsprocesser som ser till att ta fram kompetenta kandidater av båda könen.



Däremot anses en jämställd löneutveckling närmast vara en hygienfaktor idag, något många tar för givet inom det här skiktet av högpresterande toptalanger av båda könen.

Att det finns ett brinnande engagemang i de här frågorna vittnar våra respondenter i undersökningen om. Alla organisationer – oavsett vilka utmaningar de står inför – har möjlighet att lyckas. Det är viktigt att komma ihåg.

I nästa, avslutande del, har vi därför formulerat tio nyckelslutsatser för de arbetsgi-

vare som har bestämt sig för att lyckas. Olika organisationer har kommit olika långt när det gäller jämställdhets- och mångfaldsarbetet. Kanske just din organisation redan arbetar aktivt med flera av åtgärderna som föreslås, eller kanske ni är precis i starten av denna spännande och viktiga resa. Låt din organisation, både medarbetare, ledare och inte minst VD och högsta ledning, ta del av följande tips och låt dem bli grunden till en levande och kontinuerlig dialog. Det är nu det gäller! 🗣️

Nyckelfaktorer för framgång



Vad kan företag göra för att skapa mer inkluderande organisationer med fokus på jämställdhet och mångfald? Drygt 700 erfarna ledare har sagt sitt i denna unika studie. Nedan följer konkreta förslag på åtgärder som du som arbetsgivare kan ta del av. Olika organisationer har kommit olika långt när det gäller jämställdhetsarbetet. Kanske just din organisation redan arbetar aktivt med flera av åtgärderna nedan, eller kanske ni är precis i starten av denna spännande och viktiga resa. Låt din organisation, både medarbetare, chefer och inte minst VD och högsta ledning, ta del av följande tips och låt det bli en levande och kontinuerlig dialog! ►

› Ett genuint engagemang från högsta ledningen

VD:s och den högsta ledningens genuina engagemang i frågor som rör mångfald, inkludering och jämställdhet är helt avgörande. För att få till en verklig förändring behöver det initieras från toppen. Det skapar trovärdighet, genomslag och ledningen blir en förebild. Att arbeta proaktivt med att öka mångfalden i organisationen visar sig också leda till en bättre beredskap för framtida kriser.

› Större bredd i kandidaturvalet

Om det t.ex. bara finns en kvinna i ditt kandidaturval i samband med en rekrytering kommer hon statistiskt sett knappt ha någon chans alls att bli anställd⁴. Finns det däremot två kvinnor bland kandidaterna i slutpresentationen ökar sannolikheten att en kvinna får jobbet dramatiskt. Bredden i kandidaturvalet har en enormt stor påverkan på vem som har en chans att få jobbet.

› Motverka potentialdilemmat

Män bedöms i högre utsträckning utifrån framtida potential, medan kvinnor i högre utsträckning avkrävs bevisad erfarenhet och kompetens. Av den anledningen missgynnas ofta kvinnor i rekryteringar. Ett exempel på en systematisk metod för att undvika potentialdilemmat är att införa en checklista vid

rekrytering där man gör en utvärdering av potential framåt vs. erfarenhet för samtliga sökande, för att säkerställa att kvinnor inte utvärderas hårdare än män gällande framtida potential.

› Skapa det bästa ledarskapet

Kvinnliga ledare är mycket tydliga kring vad som lockar allra mest hos en arbetsgivare: ett bra ledarskap. Lika tydliga är de med vad som gör att de skulle rata en arbetsgivare: ett dåligt ledarskap. Ledarskapet inom organisationen är en av de största tillgångarna för arbetsgivarvarumärket. Av studien kan vi se att ett värderingsdrivet, innovationsfrämjande, kommunikativt/tydligt och lyhört ledarskap anses som det bästa.

› Främja och utveckla hybridledarskapet

På framtidens arbetsmarknad blir hybridledarskapet vanligare, det vill säga chefer som samtidigt leder vissa medarbetare på distans och andra på plats. Hybridledarskapet bär med sig en rad utmaningar: hur säkrar vi att alla känner sig involverade och engagerade? Hur bygger vi företagskulturen när alla är utspridda? Av studien kan vi lära att ledarskapet behöver vara mer strukturerat och genomtänkt samt att kommunikationen behöver vara tydligare när ledarskapet sker på distans. Samtidigt är det viktigt att vara extra

lyhörd och empatisk. De kvinnliga ledarna excellerar i distansledarskap. Att lära från det gångna årets erfarenheter ger mer kunskap vid rekrytering av nya ledare.

› Synliggöra organisationens värderingar

Kvinnliga ledare föredrar arbetsgivare som har värderingar som överensstämmer med de egna. För att locka kvinnliga ledare är första steget att synliggöra värderingarna på ett tydligt sätt under rekryteringsprocessen. Det räcker inte att kommunicera vilka de är, det bör också framgå hur de manifesteras i organisationens ledarskap och medarbetarskap varje dag. En levande värdegrund i en organisation kan stimulera en mer öppen dialog och transparent kultur där det också är tydligt för alla på vilka grunder viktiga beslut ska fattas.

› Ställa de rätta frågorna

Vår studie visar att många kvinnliga ledare som arbetar i mansdominerade organisationer ofta upplever att de inte kan utnyttja sin fulla kompetens utan behöver hålla tillbaka delar av sig själva och ”tona ned sin kommunikation” för att passa in. I en organisation med övervikt av manliga medarbetare är det viktigt våga ställa rätt frågor och inkludera det här perspektivet i kultur- och värdearbete.

⁴ Forskning från University of Colorado's Leeds School of Business som kan läsas i HBR: "If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired" Harvard Business Review (HBR), 2016 av Stephanie K. Johnson, David R. Hekman och Elsa T. Chan.

› Att motverka stereotypt maskulina organisationskulturer

En relativt stor andel kvinnliga ledare och topptalanger har gjort det tydligt att en stereotypt maskulin organisationskultur och en hierarkisk kultur är avgörande anledningar till att man skulle rata en arbetsgivare. Många kvinnor anser vidare att de gynnats av distansledarskapet just för att stereotypt manliga strukturer som kan uppstå i fysiska mötesrum och ledare emellan är mindre synliga vid distansmöten. Det är tydligt att toleransen för inslag i företagskulturen som utesluter eller förminskar individer är låg och företag som inte lyckas motverka det här upplevs som omoderna.

› Skapa de bästa förutsättningarna för innovation

Sverige är ett av de tre länder i Europa som har flest kunskapsintensiva jobb per capita. Inte konstigt då att svenska ledare anser att en kreativ och innovativ arbetsmiljö är en av de viktigaste aspekterna för en arbetsgivares attraktivitet. För att nå en sådan kultur krävs ett långsiktigt och strategiskt fokus från högsta ledningen på frågor som rör innovation och det krävs att tid avsätts för idégenerering där alla medarbetare bjuds in att delta. En innovationsfrämjande kultur har högt i tak, skambelägger inte misstag och ger plats åt allas röster. För att det ska bli verklighet har värdegrunden stor betydelse och ett ledarskap som går före och visar vägen.

› Professionalisera rekryteringsprocesserna i styrelserna

Enligt kvinnliga och manliga ledare är den skeva könsfördelningen i styrelserna främst ett resultat av att man inte aktivt letar efter kandidater utanför etablerade nätverk. Delvis bottnar det här i bekvämlighet, delvis i en

rädsla för att det kan leda till att nya, ibland kritiska, perspektiv kommer in, men också för att man inte vet hur. För att lyckas bygga styrelser med bättre mångfald och jämställdhet är den här inställningen till rekrytering det första som måste förändras. **W**



Andra källor

Allbrightrapporten 2020:

”Pandemin backar bandet”

Almis Styrelsekartläggning 2020,

”Utvecklingen står stilla – långt till jämställda styrelser”

Eva Brodin, Ingegerd Carlsson m.fl:

”Kreativitet – teori och praktik ur psykologiskt perspektiv”, 2014.

Lena Zander, Uppsala Universitet:

”A study of incoming leaders’ status characteristics and effective global team leadership”

Jack Zenger and Joseph Folkman:

”Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills”, Harvard Business Review (HBR), 2019

Stephanie K. Johnson, David R. Hekman och Elsa T. Chan:

”If There’s Only One Woman in Your Candidate Pool, There’s Statistically No Chance She’ll Be Hired” Harvard Business Review (HBR), 2016



OM WOMEN EXECUTIVE SEARCH

Wes rekryterar de absolut bästa kandidaterna till befattningar på ledningsnivå och till styrelser. Vi arbetar innovativt med inkluderande rekryteringsprocesser och är specialister på att identifiera och inkludera marknadens bästa kvinnliga ledare i varje uppdrag. Wes går mot strömmen i chefsrekryteringsbranschen och ser till hela kompetensutbudet i marknaden genom att alltid identifiera och inkludera de starkaste ledarna i varje rekryteringsprocess. Vi går alltid bortom givna nätverk och har sedan starten 2011 rekryterat 1000 ledare, varav 75 % är kvinnor och 35 % har internationell bakgrund.

› www.wesgroup.se

OM RASMUSSEN ANALYS

Rasmussen Analys är ett konsult- och analysbolag som hjälper arbetsgivare att säkra den långsiktiga kompetensförsörjningen, stärka arbetsgivarvarumärket, utveckla ledarskapet och framtidssäkra verksamheten. Rasmussen Analys erbjuder skräddarsydda kvantitativa och kvalitativa undersökningar, kunskapsbaserade förändringsprojekt, omvärlds- och målgruppsanalyser och kunskapsbaserade framtidsföreläsningar och workshops.

› www.rasmussenanalys.se



Kontakta oss gärna: kontakt@wesgroup.se, sofia@rasmussenanalys.se