



Stjärnkraft

En sammanfattning av en studie om kvinnliga ledare

Kairos Future & WES

Maj 2014

WES
WOMEN EXECUTIVE SEARCH

KAIROS
FUTURE

Stjärnkraft – Vad attraherar erfarna kvinnliga ledare?

De flesta undersökningar som gjorts på detta område har riktat sig till kvinnor i allmänhet. Vi ville se vad de erfarna och framgångsrika kvinnliga ledarna har att säga om sin roll på arbetsmarknaden. Denna rapport är en kortversion av resultaten från studien ”Stjärnkraft” som handlar om att försöka hitta svaren på de här frågorna och ta reda på vilka dessa ledare är: Hur ser deras livssituation ut, vad har de för ambitioner, var vill de jobba? Vad kräver de av en arbetsplats, och vad skulle få dem att rata en arbetsplats?

För att försöka besvara dessa frågor, har vi genomfört en enkätundersökning med cirka 2000 kvinnliga ledare från olika branscher, orter, och chefsnivåer över hela Sverige. Majoriteten av respondenterna kommer från WES (Women Executive Search). De flesta jobbar i privata företag, men många även i offentlig sektor. Vår vision har varit att försöka hitta en så representativ bild som möjligt av kvinnliga ledare i Sverige, men också att försöka finna skillnader mellan de olika förhållanden under vilka kvinnliga ledare är aktiva. Ambitionen har varit att försöka förstå vilka omständigheter som är avgörande för att attrahera och behålla de bästa ledarna. Vi har utöver de kvinnliga respondenterna även samlat in cirka 200 svar från en manlig chefspanel via Manpower, för att identifiera om det finns signifikanta skillnader mellan män och kvinnor i ledarskapsroller. Studien genomfördes tidigt under våren 2014. Detta är en sammanfattning av studien.

Vem är den kvinnliga ledaren?

En översiktlig bild av den genomsnittliga kvinnliga ledaren i vår undersökning visar att hon heter Anna Andersson, och är 45 år. Hon tillhör den högsta ledningen eller är funktionsledare, till exempel ekonomichef, och har mycket höga ambitioner. Hon trivs mycket bra i rollen som ledare, och har jobbat som chef minst en gång förut. Privat är hon gift eller i parrelation, och har två barn – där ett eller båda är yngre än 10 år.

Födda ledare drivna av passion

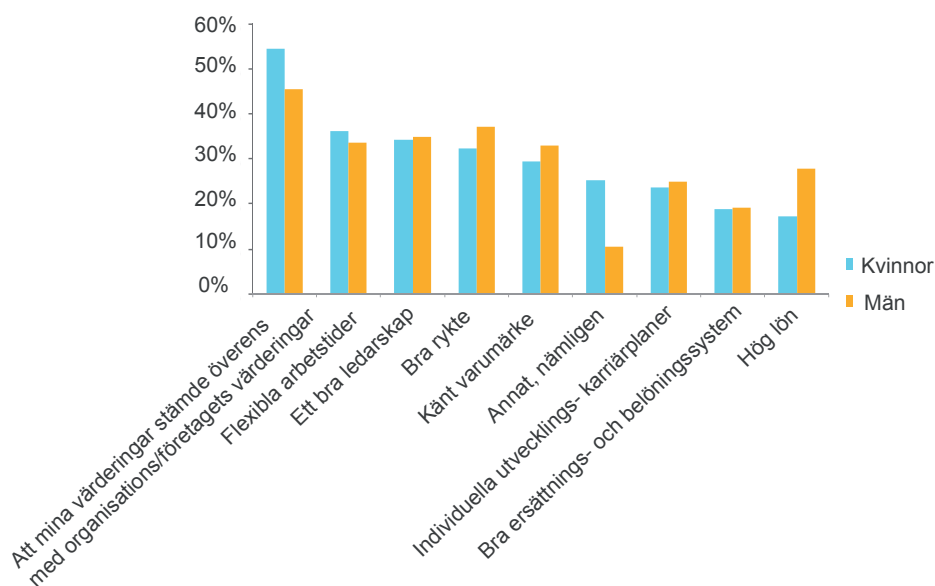
Föga förvånande brinner de kvinnliga ledarna för sitt chefsjobb och många är också intresserade av att hjälpa sina medarbetare utvecklas. Hälften av cheferna säger att de har vetat, ända sedan de var barn, att de ville bli ledare. De kvinnliga ledarna verkar vara mycket passionerade i sina arbeten och behöver känna att deras passion får resonans i en organisation som ger dem utrymme och speglar deras värderingar.

Värderingar avgörande för val av arbetsgivare och chef

I undersökningen ställdes frågan vilka aspekter, förutom det som handlar om arbetets position och innehåll, som varit mest avgörande för valet av arbetsplats. Den viktigaste faktorn visade sig vara: "Att mina värderingar stämde överens med organisationens/företagets värderingar". Det svarar 55% av de kvinnliga ledarna som den viktigaste faktorn.

Figur 1:

Förutom det rent arbetsmässiga innehållet i din position, vilka av följande aspekter var mest avgörande när du valde din senaste anställning (den du har nu)?



66% anger att de skulle rata den arbetsplats vars värderingar inte stämmer överens med de egna. Vi kan därför konkludera att värderingar verkar vara avgörande för val av arbetsgivare och chef. Därmed inte sagt att kvinnliga ledare är någon sorts idealister rakt igenom – självklart attraheras de också av hög lön och förmånliga arbetsförhållanden. Det är dock tydligt att värderingar spelar en stor roll för de kvinnliga cheferna – men vad innebär detta?

Kvinnliga ledare vill förändra företag i enlighet med sina visioner

I princip alla kvinnliga chefer i vår undersökning – 89% – säger att en av de främsta anledningarna till att de är chefer över huvud taget är att de vill kunna förändra och påverka verksamheten. Nästan lika många, 86%, uppger att de vill vara med och skapa en vision för företaget – en vision som stämmer överens med deras egna värderingar. De kvinnliga ledarna är visionärer, med tydliga åsikter och klara mål. De är i allmänhet inte villiga att tyst böja sig inför företagets målsättningar och principer, utan vill ha verkligt inflytande över de beslut som tas. Därför är det förstås naturligt att de söker sig till de företag vars värderingar ligger i linje med de egna.

Flexibilitet ger utrymme att växa

Men kanske ligger det också andra aspekter bakom vikten av värderingar. Resultaten visar att det den näst viktigaste aspekten, efter värderingar, är flexibla arbetstider. För männen kommer flexibiliteten först på fjärde plats. Detta antyder att de kvinnliga ledarna har behov av en arbetsplats som tillåter dem att kombinera arbete med familjeliv. På så sätt behöver de organisationer som vill attrahera kvinnliga ledare vara flexibla nog att ge dem utrymme att utvecklas.

Att flexibilitet är viktigare för kvinnor än för män är något som också ses i andra undersökningar. I Juseks (2014, ”En myt att unga inte vill bli chefer”, SvD Näringsliv, 5 februari) nyligen genomförda undersökning bland nyutexaminerade såg man också en tydlig skillnad mellan kvinnor och män i denna fråga. För mer än hälften av männen hade det inte någon stor betydelse att kunna kombinera arbetsliv med föräldraskap, medan detta var betydligt viktigare för de unga kvinnorna. Det ligger nära till hands att tro att de värderingar de kvinnliga ledarna efterfrågar bland annat är kopplade till organisationens syn på familjeliv och karriär.

Chefen är avgörande

Om arbetsgivarens värderingar är viktiga i stort, ter det sig ännu viktigare hur den närmaste chefen är, tycker och tänker. På frågan om chefen var en viktig faktor när de valde att ta sitt nuvarande jobb svarade 74% av kvinnorna ja. En av fem kvinnliga ledare angav till och med att deras närmaste chef var ”helt avgörande” för valet de gjorde. Goda chefer attraherar alltså goda chefer, och ledarskapet på arbetsplatsen är oerhört viktigt för kvinnors val av arbetsgivare. Men även här spelar värderingarna in. Fyra av tio ledare ansåg att chefens värderingar spelade en avgörande roll för om han eller hon ansågs som en god ledare – och sex av tio tyckte att hans eller hennes personlighet måste vara förtroendeingivande. Även bland män var förtroende för chefen viktigt, men nästan inga män ansåg att den närmaste chefen var helt avgörande för valet av arbetsplats. Dock uppger över åttio procent av både kvinnorna och männen att de omedelbart skulle rata en arbetsplats med dåligt ledarskap.

Toppen är ett realistiskt mål

Kvinnliga ledare tror på sig själva och är medvetna om sitt värde. Om man som arbetsgivare vill bli attraktiv för de kvinnliga ledarna, gäller det att inse att de siktar mot den allra högsta toppen – och hjälpa dem att nå dit.

Blir självsäka på vägen mot toppen

Av de 2000 kvinnliga ledarna i undersökningen har en fjärdedel redan nått den högsta nivån inom sin organisation. Av de kvarvarande tre fjärdedelarna har 43 % som ambition att nå högst inom organisationen – alltså är det fler än hälften av de tillfrågade kvinnorna som antingen är, eller vill bli, del av den högsta beslutsnivån inom sitt företag eller sin organisation. Det är inte bara vilja som finns, utan också självförtroende. Cirka en tredjedel av de som inte redan är del av den högsta ledningen tror sig kunna nå dit. Föga förvånande är de kvinnliga ledarna både erfarna, drivna och har en hög tilltro till sin egen karriärutveckling.

Även i ett större perspektiv finns ambitioner att gå långt. Ungefär hälften av de tillfrågade kvinnorna uppgav att de hade ambitionen att ta sig till den högsta nivån inom svenskt näringsliv eller offentlig verksamhet, och fler än en tredjedel trodde att de skulle kunna ta sig dit. Det är tydligt att de kvinnliga ledarna inte nöjer sig med lite, utan är villiga att jobba hårt för att bli bäst. Faktum är att de är mer självsäkra än sina manliga kollegor – kanske för att de redan har kämpat sig fram dit de är i dag, och blivit starkare och säkrare på kuppen.

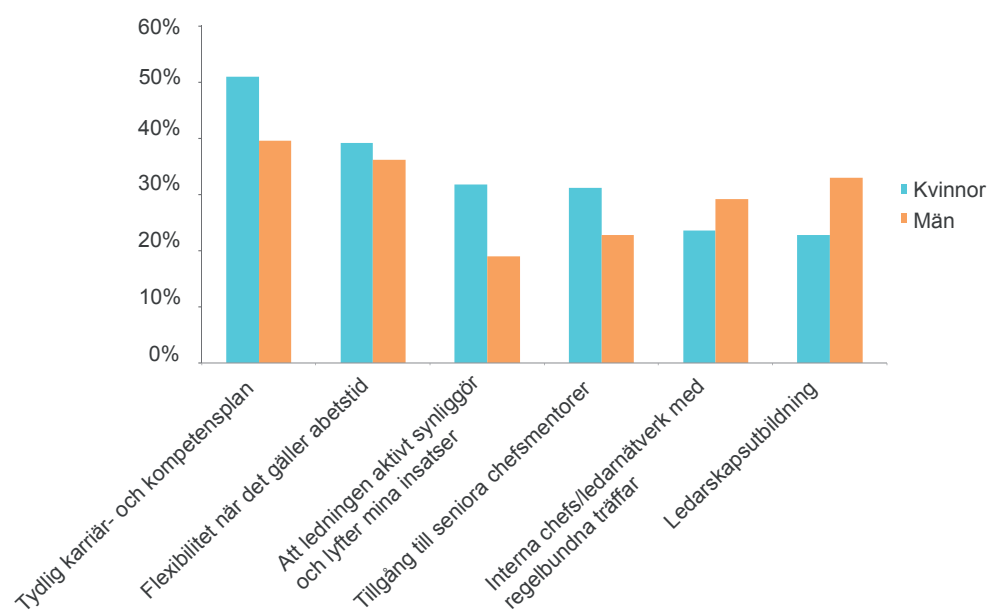
Tydliga karriärplaner och flexibilitet skulle underlätta chefsrollen mest

På frågan om vilka typer av stöd och initiativ från arbetsgivaren som skulle underlätta mest för kvinnorna i deras chefsroll, anger fler än hälften ”Tydlig kompetens- och karriärplan med kontinuerlig feedback på mina prestationer” som en av de tre viktigaste faktorerna. På andra plats kommer flexibla arbetstider, en förmån som väldigt många kvinnliga chefer tycks uppskatta, särskilt de med barn under tio år.

På två punkter skiljer sig kvinnors och mäns svar åt markant – jämfört med männen är det betydligt viktigare för kvinnorna att deras insatser aktivt lyfts och synliggörs av ledningen samt att det finns en tydlig karriär- och kompetensplan. Allt detta talar för att kvinnliga chefer vill få möjlighet att utvecklas och att de vill få feedback men även att aktivt synliggörande från ledningen är mer avgörande för kvinnliga chefers känsla av att kunna lyckas i karriären.

Figur 2:

Vilka typer av stöd/initiativ från arbetsgivare skulle underlätta mest för dig i din ledarroll? (Upp till tre alternativ kunde väljas)



Jämställdhetsillusionen

En vanlig fråga när det gäller studier om jämställdhet, könsroller, och kvinnor i arbetslivet, är om det verkligen ska vara nödvändigt att lyfta fram kvinnor. Det där har vi väl redan ordnat, hävdas det – Sverige är ju världens mest jämställda land!

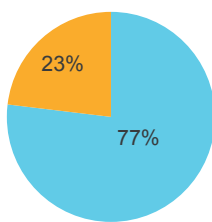
En fjärdedel av de kvinnliga ledarna upplever att deras företag har en ”gubbig” företagskultur

Vi inleder med resultaten från en enkel fråga: Har du någonsin blivit diskriminerad på grund av kön i arbetslivet? Över hälften av de kvinnliga ledarna svarar ja. Nästan 40 procent uppger att det har inträffat flera gånger. Sätten det sker på skiljer sig, men det återkommer flera tydliga teman: Att inte bli tagen på allvar, att bli utesluten från inofficiella möten och middagar – inte sällan i den klassiska bastun – eller till och med att bli trakasserad. Situationen i arbetslivet är långt från idyllisk för många kvinnliga ledare. Faktum är att hela tre fjärdedelar av respondenterna upplever att kvinnliga chefer blir mer ifrågasatta än sina manliga kollegor och exemplen i enkäten är otaliga.

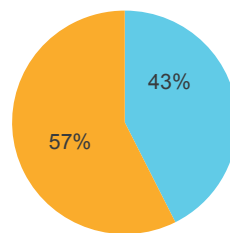
Den manliga kulturen är fortfarande normen på många företag. Ungefär en fjärdedel av kvinnorna i vår undersökning upplevde att deras företag hade en ”gubbig” eller ”grabbig” företagskultur, och av de som arbetar på arbetsplatser med mer än 60% män uppger hälften att de varit tvungna att förändra sitt beteende för att passa in i en mansdominerad kultur. Kvinnorna upplever sig också som mer ifrågasatta – hela 77% anger att kvinnliga ledare blir mer ifrågasatta än manliga ledare. Intressant nog ser det annorlunda ut från männens synvinkel då det fortfarande är 43%, alltså nära hälften som anger att kvinnliga ledare är mer ifrågasatta – medan en majoritet inte håller med.

Figur 3: Kvinnliga chefer mer ifrågasatta?

Tycker du generellt sett att kvinnliga ledare/chefer blir mer ifrågasatta än manliga chefer/ledare? (Kvinnor)



Tycker du generellt sett att kvinnliga ledare/chefer blir mer ifrågasatta än manliga chefer/ledare? (Män)



■ Nej
■ Ja

Jämställd i teorin, men inte i praktiken

Frågar man rakt ut om cheferna upplever sig jämställda i hemmet svarar 82 procent av de som lever i parförhållanden ja. Tittar man lite närmare på hur det ligger till i praktiken framträder dock en annan bild, som antyder att till och med bland toppcheferna är det oftast kvinnorna som tar det praktiska ansvaret för arbetet med hemmet och barnen. De flesta av våra respondenter lever i ett förhållande med en partner som har ett lika krävande jobb som de själva. Endast 33% av de kvinnliga ledarna lever ihop med en partner som har ett mindre krävande jobb.

När båda parterna är upptagna med arbetslivet, och dessutom ofta har barn, blir det utmanande att få livspusslet att gå ihop, oavsett vilket kön man har. Ändå uppger över sexton procent av kvinnorna att mer än tio timmar i veckan går åt på disk, städning, matlagning och annat. Bland männen är motsvarande siffra åtta procent; de allra flesta lägger ner mindre än fem timmar varje vecka. Detta kanske kan förklaras av att 58% av de manliga ledarna som lever med en partner som har ett mindre krävande jobb än de själva och hela 39% av männen säger faktiskt att deras partner tar ansvaret hemma.

Hur får man då livspusslet att gå ihop i dualkarriär-familjerna? Jo, kvinnorna anlitar hushållsnära tjänster. Nästan sextio procent av kvinnliga ledare förlitar sig på städhjälp eller liknande från en firma för att få vardagen att gå ihop. Detta kan ställas mot att endast 22% av de manliga ledarna gör samma sak. Dessutom är det kvinnorna som till slut får det övergripande ansvaret för hushållet – cirka 80% av våra respondenter uppger sig vara projektledare i hemmet och den som ser till att saker blir gjorda. Motsvarande siffra för män är 30%. Den skeva arbetsfördelningen i hemmet som finns mellan könen generellt är alltså inte annorlunda när det gäller kvinnliga chefer.

... Är det tabu att leva i en ojämställd relation?

Varför uppger så många kvinnor att de känner sig jämställda i hemmet, trots att det överväldigande är de som tar ansvar för hushållet? En förklaring kan vara att man inte upplever sig ojämställd på ett rent beslutsmässigt plan. Att ens röst är lika mycket värd som partners – i den meningen känner man sig inte ojämställd. Men när det gäller fördelningen av det praktiska arbetet är saken annorlunda. Kvinnor gör mer och tar mer ansvar.

På Kairos Future har vi gjort observationen att kvinnor i intervjuer kan beskriva sig själva och sin relation som jämställd och med en likvärdig arbetsfördelning när bandspelaren är på och mannen finns i rummet, men att det senare kommer fram att det inte riktigt är så enkelt. ”Egentligen är det jag som gör nästan allt”, är en vanligt förekommande kommentar från kvinnliga respondenter när bandspelaren stängts av. Det verkar vara skambelagt att erkänna hur det egentligen ser ut. Detta ville vi naturligtvis testa på de kvinnliga cheferna, även om det är svårt att ställa en sådan fråga och få ett bra svar i en enkät då den är känslig och intim. Men hela 45%, nästan hälften, av de kvinnliga respondenterna uppger att ojämställda förhållanden är något man skäms lite över. En stark kvinna vill inte gärna vara ett offer, och hon vill heller inte ha en man som inte ställer upp och tar sin del av ansvaret. Då har man inte valt rätt man, eller? Siffrorna i vår undersökning visar att en betydligt större andel av de kvinnliga ledarna både gör mer och tar större ansvar för hemmet än sina manliga kollegor. Detta talar sitt tydliga språk – vi är inte jämställda, och det får konsekvenser för arbetslivet.

De traditionella rekryteringskanalerna räckér inte till

Att identifiera de bästa cheferna är en konstform i sig och ingenting man gör i en handvändning – framför allt inte vad gäller kvinnliga ledare, där de traditionella kanalerna inte alltid räckér till. Kvinnor har svårt att nå fram via annonser, och gynnas istället av alternativa rekryteringskanaler.

31 % av männen och 19 % av kvinnorna fick sitt senaste chefsjobb via annons.

Annonserna gynnar män, personliga kontakter gynnar kvinnor

Undersökningen visar att betydligt fler män än kvinnor fick sitt senaste chefsjobb genom att skicka in en ansökan via en traditionell rekryteringsannons. Bland kvinnorna finns det i stället en ganska jämn uppdelning mellan en rad olika sätt att bli anställd. En femtedel av de kvinnliga respondenterna uppger visserligen att de sökte på annons för att få sitt nuvarande jobb, men i princip lika många svarade att de blev headhuntade, fick jobbet genom ett professionellt nätverk. Ungefär en av tio kvinnor anger att de fått sitt jobb genom en rekommendation av något slag. Räknar man dessutom in nätverk och personliga kontakter framkommer det att nästan en tredjedel av kvinnliga chefer har fått sitt nuvarande jobb genom någon som har kunnat lägga in ett gott ord eller knutit viktiga kontakter – men det allra vanligaste är faktiskt att ha blivit headhuntad. Ungefär åtta av tio kvinnor uppger att de har blivit headhuntade någon gång i sin karriär, vilket inte skiljer sig nämnvärt från männen.

De traditionella rekryteringskanalerna som t.ex. annons gynnar således män i högre utsträckning än kvinnor. En slutsats som kan dras från det är det vi kallar ”potential-dilemmat”. Det innebär att rekryterare bedömer män utifrån deras framtida potential i högre utsträckning, medan kvinnor bedöms utifrån faktisk erfarenhet.

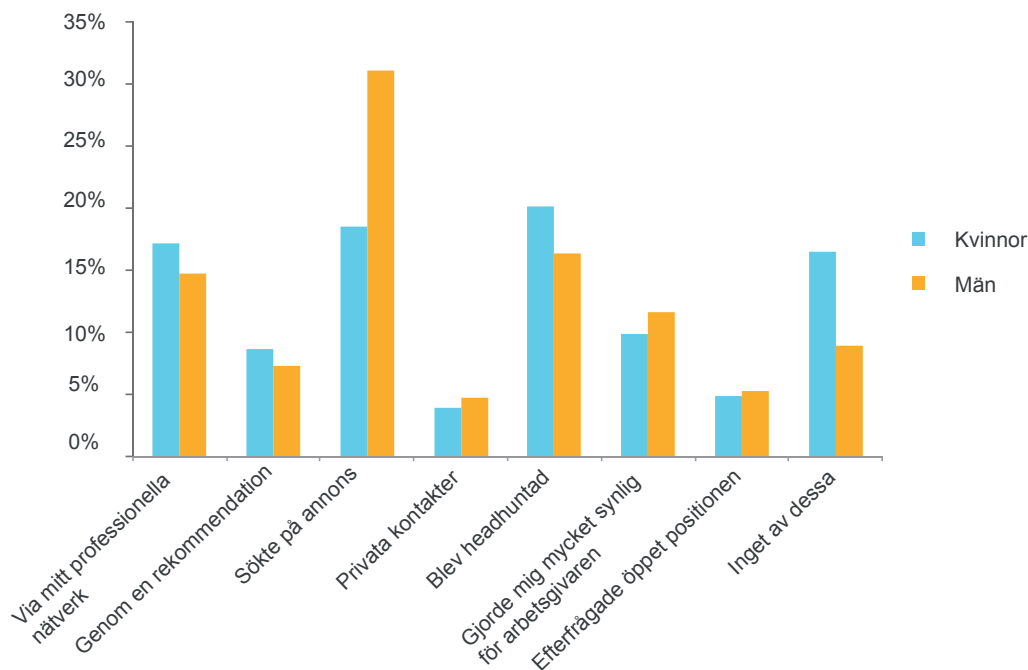
Män rekommenderar män och kvinnor rekommenderar kvinnor

Just rekommendationer kan vara en väldigt värdefull kanal för att hitta duktiga kvinnliga chefer. I de fall kvinnor rekommenderar någon annan till ett chefsjobb är personen i fråga nämligen oftast kvinna, medan männen rekommenderar andra män. Eftersom majoriteten av chefer i Sverige fortfarande är män, är det totalt sett flest män som blir rekommenderade till chefsposter.

57 % av kvinnorna har rekommenderat en annan kvinna till en chefsroll. 50 % av männen har rekommenderat en annan man till en chefsroll.

Figur 4:

Vilka av följande metoder och kanaler använde du för att få ditt nuvarande chefs/ledarjobb?

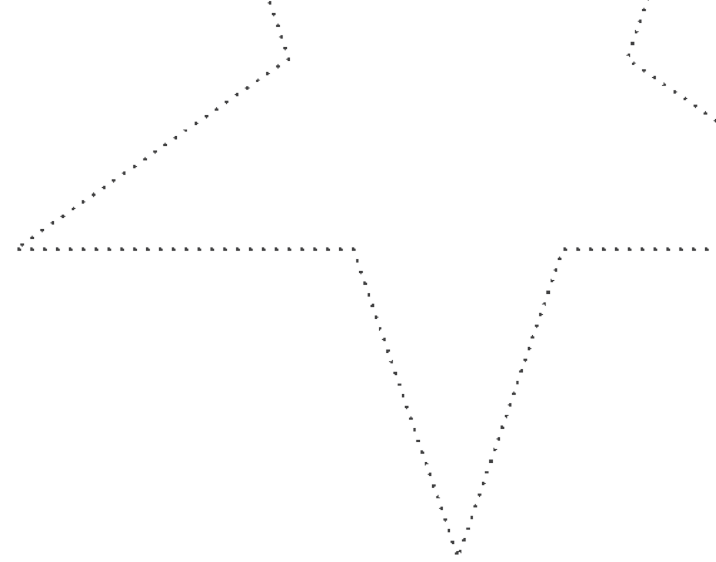


Att skapa stjärnkraft

I denna kortrapport belyser vi några intressanta aspekter från projektet. Vi har kommit en lång bit på väg mot ett arbetsliv där vi använder hela kompetensbasen när vi rekryterar för att få fram de bästa ledarna. Samtidigt vill vi peka på ett antal aspekter som kan förbättras.

Den viktigaste aspekten för att attrahera kvinnliga ledare var enligt vår undersökning att ha en bra värderingsbas som stämmer överens med de kvinnliga ledarnas värderingar och livssituation. Det ligger nära till hands att tro att ett arbetsgivarvarumärke som uppmuntrar till jämställdhet, och som skapar det flexibla utrymme som krävs för att kvinnor ska kunna balansera sina ansvarsroller privat och professionellt, blir en vinnare i jakten på de bästa kvinnliga talangerna.

Vi tror också att man inte nog kan trycka på vikten av medvetenhet om att vi faktiskt kanske inte är så jämställda som vi tror. Män och kvinnor bemöts annorlunda. Kvinnor upplever sig som mer ifrågasatta och har i stor utsträckning upplevt någon form av diskriminering. De traditionella rekryteringskanalerna som t.ex. annons gynnar också män i högre utsträckning än kvinnor. En slutsats som kan dras från det är det vi kallar "potential-dilemmat". Potentialdilemmat går ut på att de kvinnliga kandidaterna utvärderas på ett annat sätt av uppdragsgivaren än de manliga kandidaterna. Detta sker omedvetet men skillnaden finns ändå där. Det handlar om att kvinnor utvärderas utifrån deras tidigare prestationer och track-record medans männen utvärderas utifrån deras potential framåt.



Det betyder att företagen ställer högre krav på en kvinnas kompetens och erfarenhet inför en eventuell befordran eller rekrytering i jämförelse med en manlig kandidat. Detta beror på att det vanligtvis finns fler exempel på manliga ledare i motsvarande position i organisationen att använda som referenscase och det gör att man upplever det som ett större risktagande att rekrytera en kvinna till rollen. För att den kvinnliga kandidaten ska väljas krävs således att hon har bevisad erfarenhet på motsvarande nivå från ett tidigare uppdrag i mycket större utsträckning jämfört med den manliga kandidaten.

Vi vill också återinföra privatlivet som en punkt för diskussion på agendan, för att öka kvinnliga ledares möjligheter på arbetsmarknaden. Vi anser att denna diskussion har tappats bort, då det borde vara självklart att det större ansvaret för hemmet påverkar kvinnornas energinivåer och möjligheter i arbetslivet. Trovärdigt engagemang hos ledningen ses som en av de viktigaste åtgärderna för att skapa en jämställd arbetsplats. Som arbetsgivare gäller det att rannsaka sig själv. Hur trovärdigt är egentligen engagemanget för frågan inom ledningen? Finns det en genuin vilja att agera för att skapa förändring? Vilka signaler sänder man ut? Självklart kan inte en arbetsgivare lösa problematiken med en ojämn arbetsbelastning i hemmet, däremot kan man aktivt arbeta för att uppmuntra män att vara föräldralediga i större utsträckning, stödja kvinnor på de sätt man kan med flexibilitet i organisationen, professionella lösningar som avlastar i hemmet och en förstående organisationskultur.

Om Kairos Future

Kairos Future är ett internationellt konsult- och analysföretag som hjälper företag och organisationer att förstå och forma sin framtid. Genom trend- och omvärldsanalys, innovation och strategi, ger vi våra kunder de stora sammanhangen. Kairos Future grundades 1993, vårt huvudkontor finns i Stockholm, vi har egna kontor i Göteborg, Malmö, Shanghai och Barcelona samt representanter och samarbetspartners över hela världen. För mer information, se www.kairosfuture.com

Om WES

WES rekryterar de absolut bästa kandidaterna till befattningar på mellanchefsnivå, ledningsnivå och till styrelser och är specialister på att identifiera och inkludera marknadens bästa kvinnliga ledare i varje rekryteringsprocess. Vår vision är att aktivt öka andelen kvinnor på ledande positioner i svenskt näringsliv och offentliga organisationer genom att identifiera och inkludera de bästa kvinnliga kandidaterna på marknaden i varje rekryteringsprocess. Ekvationen är nämligen mycket enkel: Fler kvinnliga kandidater med rätt kompetens som utvärderas för varje chefsposition, ger fler kvinnor i företagsledningarna framöver. Läs mer på www.womenexecutivesearch.se

