

Plus:



FRÅGAN
Hur håller
jag ett exit-
samtal?



PÅ GÅNG
Nytt podd-
avsnitt om
konflikthantering



FRAMTIDENS
KVINNLIGA
LEDARE
2023

Azra Osmanovic:

**”Vi måste göra
ledare mer
humana”**

Andreas Miller:

Årets lista ger framtidstro och energi

EN ARBETSUPPGIFT SOM alltid fyller mig med framtidstro och energi är den att sitta i FKL-juryn – Framtidens kvinnliga ledare. Årets lista med 75 unga kvinnor visar på medvetna ledarskap, som tar stort ansvar och leder samhället framåt mot en hållbarare värld. Vinnaren Azra Osmancevic, affärsutvecklingschef på Viaplay Group, är verkligen en sådan chef. Hon medverkade nyligen i podden Miller möter ledare och uttryckte där att det egentligen inte skulle behövas en FKL-lista – vi borde kommit längre i jämställdheten.

Azra har naturligtvis rätt, vi borde kommit längre och vi behöver fortsätta verka för en jämställd chefskår i Sverige och världen. Medlingsinstitutet har visat att löneskillnaderna mellan män och kvinnor som är chefer är 11,4 procent till mannens fördel. Ett exempel från bank- och finansvärlden visar att en chefsposition med samma ansvar och nivå kan skilja upp till 24 procent till mannens fördel. Det är naturligtvis helt orimligt. Den svenska arbetsmarknaden är könssegregerad och förutsättningarna



” Vi borde kommit längre i jämställdheten och vi behöver fortsätta verka för en jämställd chefskår i Sverige och världen.

att verka som chef beror på arbetsområde. Förutsättningarna är sämre, för både kvinnor och män, i traditionellt kvinnodominerade yrken och branscher, jämfört med de mansdominerade. Det avspeglas bland annat i chefers mandat, arbetsgruppers storlek, tillgång till administrativt stöd och teknisk utrustning.

VI HAR ALLA – oavsett kön – ett ansvar för att ändra på det här. Ledarna fortsätter därför med FKL-listan, för att lyfta fram förebilder bland unga kvinnor som är chefer. Vi kan se att allt fler kvinnor blir chefer vilket är mycket glädjande. Fortfarande är det dock långt kvar till jämställdhet på högre positioner inom det privata näringslivet.

Dessutom finns det fortfarande starka normer om vem som kan och vill bli chef. Tillsammans behöver vi bryta de normerna, för Sverige och världen behöver alla potentiella chefer, oberoende av exempelvis kön, etnicitet eller funktionsvariation. En ökad mångfald bland Sveriges chefer skapar förutsättningar för inkluderande arbetsplatser och samhällen, och ökar Sveriges konkurrenskraft.

ANDREAS MILLER
Förbundsordförande, Ledarna



Läs mer om Framtidens kvinnliga ledare på ledarna.se/fkl



Kurser för chefer

→ Bli en bättre chef genom Ledarnas breda utbud. Kurserna handlar om allt från hur du utvecklar ditt ledarskap på olika sätt, som till exempel coachande ledarskap och konflikthantering, till hur du hanterar arbetsrättsliga frågor.
Läs mer på ledarna.se/kurser



Ledaren allt viktigare när AI griper in

→ ”Att chefer måste hantera många av de frågor som nu väcks i AI-utvecklingens spår är det ingen tvekan om. Vi kan också vara säkra på att ett klokt ledarskap kommer att vara fundamentalt viktigt!” skriver Ledarnas Peder Bertilsson på chefsblogg.se



Chefsrådgivarna – nytt avsnitt om konflikter

→ Irritation är en vardaglig företeelse på en arbetsplats. Men hur hejdar vi ”skav” innan det blir till svårlösta konflikter? I det nysläppta poddavsnittet hör vi om vad en chef kan göra när hen försökt med allt annat. Finns på ledarna.se/chefsradgivarna



FRAMTIDENS KVINNLIGA LEDARE 2023

Här är framtidens kvinnliga ledare

För 17:e året nominerar Ledarna 75 kvinnor till Framtidens kvinnliga ledare, FKL. I tuffa tider och en komplexare värld blir ledarskap svårare – och viktigare.

DET GÖR DET också viktigare att lyfta fram och hylla gott ledarskap.

– Ledarnas vision är att alla ska ha en bra chef. Här har vi jätteduktiga chefer som tagit sina organisationer genom svårigheter. Många unga har aldrig upplevt en lågkonjunktur, säger Fredrik Gustafsson, tillförordnad juryordförande och pr-specialist på Ledarna.

Det finns flera listor för framgångsrika kvinnor. Ledarna vill sätta ljuset på chefer upp till 35 år:

– Det är vanligt att unga chefer slutar, vilket är en stor förlust för många. Genom åren har många av listans kandidater uppmuntrats och fått en skjuts i karriären, säger han.

Utan FKL-listan vore Sverige fattigare på kvinnor som kan kliva in i ledarpositioner.

FKL-LISTAN GÖRS i samarbete med chefsrekryteringsföretaget Wes, som fokuserar på mångfald och inkludering, och nomineringssajten öppnar i oktober. I februari utvärderar juryn drygt 100 kandidater utifrån en bruttolista på hundratals namn. Rankningen avgörs av kandidaternas leverans men också av hur de resonerar kring sitt ledarskap.

– Jag tycker att vi fått ihop en bred lista som täcker in många sektorer, roller och delar av landet och det vill jag tacka den breda och mycket kunniga juryn för.

Jury för FKL 2023: Fredrik Gustafsson, pr-specialist Ledarna och tf juryordförande, Andreas Miller, förbundsordförande Ledarna, Hannes Hasselrot, vd Oriola, Jenny Jonsson, vd Byggvesta och vinnare FKL 2022, Jenny Madestam, docent i statsvetenskap och lektor i offentlig förvaltning, Nazanin Nematshahi, affärsområdeschef Microsoft, Roshanak Fatahian, Diversity & Inclusion Director Nord DDB, Stina Nordström, generalsekreterare Reumatikerförbundet och styrelseledamot Ledarna. Läs mer om FKL på ledarna.se/fkl

FKL-listan har ökat i betydelse under sina 17 år, men Fredrik Gustafsson ser också hur ledarskap som sådant har utvecklats:

– Rollen har förändrats, blivit svårare. Väldigt mycket extra ansvar landade på chefer under pandemin. De fick hantera hela omställningen till digitalt. Vi kan också se hur social hållbarhet nu är en självklar del i ledarskapet. ■

Urvalskriterier

Kvinnorna på Ledarnas rankingslista är 20–35 år och arbetar som chef eller ledare. De bedöms för sina prestationer under år 2022 och tidigare enligt dessa kriterier:

- **Kompetens ledarskap:** Visar ett transparent, inkluderande ledarskap som främjar resultat genom att utveckla medarbetarens potential.
- **Resultat:** Har ansvar för resultat och makt att utveckla och leda en verksamhet, eller driver en viktig samhällsförändring.
- **Potential:** Leder utifrån en vision om ett hållbart samhälle och visar nytänkande.

NR
1

Azra Osmancevic

35, Head of Business Development Content,
Viaplay Group och medgrundare, Justic

Bor: Vasastan, Stockholm. **Familj:** Sambo Johan Franzon, döttrarna Juni (4) och Hérmine (1,5). **Så många rapporter till Azra:** 10 direkt.
Karriär: Juristexamen, Stockholms universitet. Tingsmeritering vid Stockholms tingsrätt. Advokat på bland annat Mannheimer Swartling, chefsjurist på Qryptone Music Group. Styrelseuppdrag i flera bolag. Grundare av mentorskapsprogrammet Femtorship och ängelinvesterare.

JURYNS MOTIVERING:

”Årets vinnare är en chef med många järn i elden. I rollen som chef fokuserar hon på det mellanmännsliga och hon vågar utmana den rådande bilden av ett framgångsrikt ledarskap. Hon leder komplexa projekt och tar höjd för mångfald och jämställdhet både bakom och framför kameran. Utöver att ta Nordens största strömningstjänst ut i världen, är hon även medgrundare till ett digitalt legal tech-bolag som tillgängliggör juridiken för allmänheten. Hon har också startat ett mentorskapsprogram för att stärka unga kvinnor. Hon är en uppskattad talare, ryggar inte för att förklara det komplexa och delar frikostigt med sig av sin kunskap. Grattis till förstaplaceringen bland Framtidens kvinnliga ledare 2023, Azra Osmancevic!”

KARINA LJUNGAHL

Vinnare
FKL
2023

”För mig handlar framgång om känslan”

AZRA OSMANCEVIC TOPPAR 2023 års lista över Framtidens kvinnliga ledare:

– Oerhört hedrande och roligt! Men det är ett mångårigt teamwork bakom utmärkelsen. Jag har fått växa som ledare i många bolag, säger hon.

Till vardags är Azra Osmancevic affärsutvecklingschef på Viaplay och medgrundare till legal tech-bolaget Justic.

Under en utbildning i musikproduktion fängslades hon av kursen i immaterialrätt och blev advokat. Efter tingsmeritering och några år på advokatbyrå blev hon bolagsjurist på MTG, men bytte snart till mer strategiska och operativa roller. Det är sex år sedan, MTG är nu Viaplay och Azra Osmancevic leder affärsutvecklingen.

– Det handlar om att öka intäkter och skapa tillväxt på ett hållbart sätt.

Samtidigt har hon återvänt till juridiken som medgrundare till legal tech-bolaget Justic.

– Vi vill demokratisera juridiken och ge alla, oberoende av inkomst och bakgrund, tillgång till juridisk rådgivning.

HELTIDSJOB, EN STARTUP, mentorprogrammet Femtorship, två småbarn, ett antal investeringar som affärsängel. Azra Osmancevic har en del att stå i.

– Jag har gjort mina hundår och blivit bra på att prioritera. Jag vet nu vilken 20-procentig insats som ger 80 procent av resultatet. Så jag hämtar på dagis kl 16. Det är viktigt för mig att visa mina döttrar att man kan kombinera karriär och familj utan att kompromissa med sitt välmående.

Hennes röda tråd är hållbarhet och

inkludering, att tillgängliggöra vad helst hon nu arbetar med för många.

– Jag har en ganska aktivistisk approach, och vill förändra bilden av framgång. För mig är framgång en känsla, när jag har flow och mitt syfte och min passion överensstämmer med det jag gör, snarare än titlar och positioner.

Två femminutersmeditationer om dagen är viktiga andningspauser.

– Jag har en app. I början var det svårt att dämpa bruset i huvudet, jag gick igenom inköpslistan i stället. Men till slut går det att stilla tankarna.

Alltför många ledare tappar det mellanmännsliga när de stiger i hierarkierna, tycker hon.

– Jag vill ha en chef som varken tummar på resultat eller medmännslighet. Vi måste göra ledare mer humana igen. ■



Cecilia Safaee

31, vd, Fastighets AB Hemmaplan

Bor: Resarö utanför Stockholm. **Familj:** Gift med Ashkan, två barn, Agnes 3,5 år och Hugo 1,5 år. **Så många rapporter till Cecilia:** 11 direkt, 30 indirekt. **Karriär:** Futebol då Força Foundation, grundare och vd 2012-22, ordförande 2022-, styrelseledamot Unesco Lucs 2016-, styrelseledamot Zengun AB 2016-, gästföreläsare Uppsala universitet och SLU 2016-.

”På hemmaplan kan vi förändra världen”

CECILIA SAFAEE HAR blivit både känd och prisad för att ha startat Futebol då força Foundation, organisationen som via fotbollen stärker tjejer att ta tillvara sina mänskliga rättigheter.

Nu är hon vd i en helt annan bransch. Ändå finns stora likheter.

Fastighetsbolaget Hemmaplan startade 2021 och driver centrumfastigheter. I dag äger de Gottsunda centrum i Uppsala och hälften av Rosengård centrum i Malmö.

– Vårt mål är att driva positiv samhällsutveckling genom våra centrum. Genom design, utbud och aktiviteter kan vi påverka människors beteenden och attityder.

Ursprungligen var miljonprogrammets centrum tänkta som samlingsplatsen i byn. Sedan förföll den idén i takt med bostadsområdena. Målet är att återta den rollen.

– Men också göra dem till platser som folk utifrån vill åka till för att uppleva mat, kultur och ett positivt sammanhang.

CECILIA SAFAEE HAR haft vd-rollen i drygt ett år.

– Jag började med att göra en strategi och en hållbarhetsplan, som utgör kärnan i vår affärsplan. Mesta delen av min tid nu går till att implementera den strategin i praktiken, utveckla konceptet

tillsammans med våra hyresgäster, kommunen, andra berörda i området.

Metod: göra, utvärdera, testa igen. Arena: problemlösning i skärningspunkten samhällsstruktur/individ. Få människor att växa och systematisera det.

– Genom individer påverkar vi samhällsstrukturen. Att gång på gång få bekräftelse på att alla kan nå dit de vill om de får rätt förutsättningar, är häftigt.

Hur viktigt är jobbet för dig?

– Det är viktigt för mig att påverka världen. När jobbet gör att jag kan det blir det viktigt. Och när jag känner att jag har kapaciteten finns ingen anledning att inte göra det. ■



Ulrika Holst

32, Senior Vice President, Group Financial Reporting & Business Control, Volvo Group

Bor: Göteborg. **Familj:** Ja. **Så många rapporter till Ulrika:** Ca 50 direkt. **Karriär:** Masterexamen i International Business Management. Jobbat med ekonomi och försäljning i Sverige och utomlands. 2016: ett globalt traineeprogram på Volvo, olika roller på koncern- och affärsområdesnivå, främst inom business control. Februari 2021: första formella chefsjobbet som VP & Head of Group Business Control.

”Har man roligt är jobbet inte jobbigt”

ULRIKA HOLST LEDER Volvokoncernens enhet för finansiell rapportering och verksamhetscontrolling och rapporterar till koncernens finansdirektör.

– Vi tar fram rätt finansiell information till alla företagets stakeholders, intressenter, för att stödja vår affär på bästa sätt.

Vad är viktigast, siffror eller människor?

– Siffrorna blir intressanta i sin kontext, när de visar bolagets utveckling. De är ett viktigt beslutsunderlag i stora strategiska frågor och mitt ansvar är att sätta dem i perspektiv för olika intressegrupper. Det handlar mycket om

kommunikation och att få människor att samarbeta. På den här nivån handlar jobbet mest om människor.

DET ÄR BARA ett år sedan Ulrika Holst, 32, fick ett utökat chefsansvar som förutom controllerfunktionerna omfattar internkontroll, koncernredovisning och finansiell hållbarhetsrapportering på börsnoterade Volvo AB.

– Jag är nyfiken, har jobbat hårt och haft roligt. Har också turen att vara omgiven av bra personer som tror på mig.

Det viktigaste i ett ledarskap är tillit och förtroende, menar hon.

– Att man kan vara öppna och raka mot varandra. Inkludera, motivera, leverera.

Att engagerat driva utveckling ligger i hennes personlighet.

– Det jag fått jobba med är att ta ett steg tillbaka och lyssna in.

Att omges av många seniora medarbetare har hjälpt henne i det.

– Jag har bara varit formell ledare i två år. Jag har mycket kvar att lära och är väldigt ödmjuk inför det. Jag vill fortsätta utvecklas som ledare och arbeta med det jag tycker är roligt. Då blir det inte jobbigt att jobba mycket. ■

Topp- listan

PLATS 4-30 • 2023



4. JULIA AGHA
32, vd, Alkompis



5. GERDA MAZI LARSSON
35, CEO, Curitas Ventures

6. IDA STRIDSBERG
34, enhetschef Farsta stadsdelsförvaltning, Stockholms stad

7. TONE-MARIE WAHLSTRÖM
33, vd och koncernchef, Avega Group

8. NAJAT ABBAS
31, verksamhetschef, The Good Talents



9. HAYAAT IBRAHIM
30, generalsekreterare, Institutet Mot Mutor

10. ELIN MELIN LUNDSTRÖM
33, Head of E-commerce, Telia Sverige



11. EMMA WIESNER
30, Europaparlamentariker, Centerpartiet

12. KAROLINA LING-VANNERUS
34, vd och grundare, Circulate

13. RASHIN KABODVAND
33, CEO, Sigma Technology Cloud



14. REGINA MATTSSON
31, generalsekreterare, WFAD



15. KAROLIN JOHANSSON
35, kanalchef, Sveriges Radio

16. SOFIA NORD
35, Vice President Technology, Ingka Group/IKEA

17. SARA FASKHOODY SKÄRLINA
35, Head of Finance Strategy & Transformation, PwC Sverige



18. SEILA MUJIC
31, chef Kalmar, Jönköping & Kronobergs län (Norra Region Syd), Rädda Barnen

19. HANNA FOGELSTRÖM
32, landslagschef, Svenska Handbollförbundet



20. INESA FEJZIC
35, avdelningschef särskilda boenden, Lomma kommun

21. INA DJURESTÅL
30, projektchef, Skanska

22. SARA HAUGE
30, generalsekreterare, Sverok

23. JOSEFIN SIGEDAL
32, vd, Affärsvärlden

24. EMINA SESTO
25, verksamhetschef, Uppsala kommun



25. EMMA MODÉER WIKING
32, Global Head of International Sustainable Business, Business Sweden



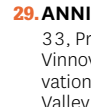
26. JENNIE ELHEIM
32, insamlingschef, Göteborgs Stadsmission



27. MAJA RAPP
35, vd, Tåg i Bergslagen



28. SARAH DELIN PERSLER
33, enhetschef, Lunds kommun



29. ANNIE LINDMARK
33, Program Director, Vinnova/Nordic Innovation House Silicon Valley



30. MICHAELA BERGLUND
35, CEO, Femininvest

SARA HAUGE, Sverok:

”Vi har vågat granska oss själva och vår roll när det gäller rasism, för att genom att se våra egna brister kunna ta organisationen vidare och utvecklas ännu mer.”



SVEN LINDWALL

JOSEFIN SIGEDAL, Affärsvärlden:

”På ett personligt plan så försöker jag dela med mig av mina utmaningar i ledarskapet, det hjälper när medarbetare vill dela med sig av sina utmaningar.”

MICHAELA BERGLUND, Femininvest:

”Jag ger mina medarbetare mer och mer ansvar i takt med att de växer in i rollen, det kan vara budgetansvar, personalfrågor eller att representera verksamheten i offentliga sammanhang.”



Heta

PLATS 31-50 • 2023

listan

UTAN INBÖRDES ORDNING

- **AJLA TALOVIC**
32, Head of Strategy & Innovation, Deloitte
- **ALIDA MEHOVIC**
33, gruppchef, Sweco
- **ANNA MICKLIN**
32, Head of Steering and Transformation, Swedbank
- **ASENIA GIAGTZIDOU**
29, enhetschef Barn och ungdom, Östergötlands Stadsmission
- **CLARA LUTHMAN**
33, vd, Help to Help
- **ELIN HÅGEBY CAICEDO**
35, generalsekretärer, Maskrosbarn
- **ERIKA GRAHM**
32, sportchef, Brynäs IF
- **FIORA CHENG GÅRDEMYR**
32, Head of Scale Up & Strategic Partnerships, Scania
- **ISABELLA OLSSON**
27, Head of Global Advocacy, Läkarmissionen
- **JOHANNA LAKSO**
35, vd, Power Circle
- **JOHANNA VON SYDOW**
33, CEO & Founder, Equestrian Stockholm
- **JOSEFIN GULLBRANDSSON**
31, Head of Marketing & Communication, Worldfavor
- **LINN SANDBERG LAHIRI**
34, CFO, Scania Industrial Maintenance
- **MATILDA KLINTEMÅRD**
35, enhetschef, SHIS Bostäder
- **MATILDA PAULSON**
30, General Manager Norge, Finland & Danmark, Instabee
- **MONICA FAGRAEUS LUNDSTRÖM**
36, CEO & Co-founder, Lylli
- **PETRA AXELSSON**
34, f d Director Sustainability, Strategy and New Businesses, Nobina
- **SAINA BANAEI**
31, sektionschef, Malmö stad
- **SELMA KLIPIC**
33, Operations Manager, Trimble
- **YASMINE WINBERG**
35, chefredaktör och ansvarig utgivare, Resumé

**FIORA CHENG GÅRDEMYR**, Scania:

"Vi har en öppen kultur i teamet där alla vågar lyfta avvikelser och prata om hur vi förbättrar."

SELMA KLIPIC, Trimble:
"Jag arbetar med människor från olika kulturer. Vi har små resurser, vilket kräver kreativa lösningar och förmåga att tänka utanför boxen."



Varma

PLATS 51-75

listan

UTAN INBÖRDES ORDNING

- **ANI KURTEVA BERGMAN**
33, Head of Enterprise Portfolio Management Office, Swedbank
- **ANNA OLOFSSON FRESTADIUS**
33, vd, Torsta AB
- **CAROLINE THUNSTEDT**
34, vd & delägare, Idun Minerals
- **CILIA HOLMES INDAHL**
34, CEO, EQT Foundation
- **ELIN ANDERSSON REDMO**
32, it-säkerhetschef och biträdande säkerhetschef, Försvarsmakten
- **ELLIE FOKAS-SCHUETTINGER**
34, New Venture Manager, Hidden Dreams
- **EMILIA LILJESTRÖM**
36, vd, Agronod
- **ERA GERGURI**
29, kontorsområdeschef, Statens servicecenter
- **EVELINA MORLING SZIGETI**
32, regionchef, Attendo Sverige
- **IVANA BOGOJEVIC**
34, European Category Director, Electrolux
- **JENNY FELLDIN**
29, Head of Transformation, Tietoevry
- **JENNY ZENG**
35, Online Director, Åhléns
- **JOSEFINE OLSSON**
32, Europe Lead Future Tech, Accenture
- **JULIA DELIN**
28, vd, SSE Ventures
- **KIRA UNGER**
31, vd & grundare, Pocketlaw
- **LARISA HADZIC**
35, områdeschef, Saab
- **LEJLA DOZO**
31, regionchef Bostad, Balder
- **LYDIA GRAFLUND**
32, CEO & Co-founder, EsterCare
- **MAJA JONSSON**
33, Vice President of Product, Mindler
- **MARIA LINDHOLM**
28, Co-founder, Anyki/Chairwoman, Lucy Invest
- **PAULINA SAWICKI**
28, Commercial Development Director, BookBeat
- **SANDRA NEUDINGER**
33, Advisor & Founder of Unannounced Gaming Company
- **SOFIA FOLSTAD**
34, finans- & transaktionschef, Studentbostäder i Norden
- **SOFIE TARRING LINDELL**
31, CFO & Head of Investor Relations, Resurs Holding
- **TOVE DAHLGREN**
34, vice vd, Allbright

**ERA GERGURI**, Statens servicecenter:

"Ledare påverkar hur medarbetare mår och presterar. Jag skapar medledarskap med ledordet tillit."

Grattis till placeringen! Kan vi hjälpa dig vidare?

Ida, Duminda och deras kollegor har coachat tusentals chefer. De stöttar dig oavsett om du behöver hjälp akut eller har långsiktiga funderingar.

Besök **ledarna.se** för att ta reda på hur du tar hjälp av oss för nästa steg i karriären.



VI ÄR
PROFFS PÅ
CHEFER

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION

Se filmen från prisutdelningen
och läs allt om FKL på



ledarna.se/fkl

KONTAKT MED LEDARNA

LEDARNAS CHEFSSERVICE
Här kan du få hjälp med frågor rörande ditt medlemskap. Ring 0200-87 11 11 och följ instruktionerna beroende på vilket område du önskar kontakta oss inom.

LEDARNA.SE
På Ledarnas webbplats hittar du information och tjänster som rör dig och ditt ledarskap. För att få full tillgång till våra tjänster på webbplatsen måste du logga in.

FÖRBUNDSKONTOR
S:t Eriksgatan 26,
Box 12069,
102 22 Stockholm
E-post: ledarna@ledarna.se
Växel: 08-598 990 00
Medlemskontakt:
0200-87 11 11

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION