

# Ovanligt bra chefer sökes

EN UNDERSÖKNING OM MÅNGFALD I SVERIGES CHEFSKÅR



**Tedarna**  
SVERIGES CHEFSORGANISATION

# Innehåll

Förord	<b>3</b>
Sammanfattning	<b>4</b>
Chefer i medierna och vad svenskarna tycker	<b>5</b>
Mångfalden lyser med sin frånvaro	<b>5</b>
Kvinnor är chefer, män är vd:ar	<b>7</b>
Den bästa chefen är inte den medierna lyfter	<b>9</b>
Mångfald: En fråga om rättvisa, men också lönsamhet	<b>10</b>
Ledamas syn på mångfald i chefskåren	<b>11</b>
Slutsatser	<b>13</b>
Läs mer	<b>13</b>
Referenser	<b>14</b>

# Förord

**Ledarnas grundläggande** värderingar vilar på idéerna om demokrati, öppenhet, mångfald, mänskliga rättigheter och alla människors lika värde. För oss är det därför självklart att arbetslivet gynnas av en jämn könsfördelning i alla sektorer och på alla chefsnivåer samt att samhällets mångfald ska återspeglas bland Sveriges chefer.

**I takt med att** arbetsmarknaden och samhället förändras behöver också den homogenitet som länge karakteriserat chefspositionerna förändras för att Sveriges chefer ska återspegla mångfalden i samhället. Bilden av vem som kan och vill bli chef behöver breddas för att skapa mer utrymme för varierad kompetens; ska vi få de bästa cheferna behöver vi rekrytera ur hela kompetenspoolen och inte begränsas av normer och fördomar.

**Det är vår** övertygelse att detta ger bättre chefer i landets företag och organisationer, och därmed bättre verksamhet och lönsamhet.

**Och frågan om** chefsförsörjning blir mer och mer akut. Antalet sökande till varje chefsjobb har halverats de senaste åren samtidigt som rekryteringsbehovet ökar. Det närmaste decenniet kommer Sverige att behöva 125 000 nya chefer.

**Samtidigt ställer en** ökad mångfald i arbetslivet nya krav på chefer. Ledarskapet är avgörande för resultatet i verksamheter och i förändringsprocesser. Chefer har därför en viktig roll i allt strategiskt mångfaldsarbete.

**För Ledarna handlar** mångfaldsarbetet i grund och botten om att ha ett arbetsliv och arbetsplatser där personer bedöms utifrån sin kompetens och inte begränsas av till exempel funktionsnedsättning, kön eller etnicitet. Det handlar också om att alla ska behandlas med respekt och ges lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet – även när det gäller möjligheten att bli chef. Mångfald uppnås inte genom enstaka insatser, utan är ett arbete som måste bedrivas långsiktigt och uthålligt.

**I den här rapporten** vill vi visa på möjligheterna med att tänka bredare kring vem som vill och kan bli chef. Förutom det vi vet sedan tidigare om vinsterna med mångfald i form av till exempel bättre affärsmöjligheter (se till exempel Widell & Mlekov 2003, *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*), visar vår undersökning att företag och organisationer som arbetar aktivt med yttre mångfald och mångfald i ledarkompetenser, också blir mer attraktiva arbetsgivare då det finns en efterfrågan på ovanligt bra chefer på arbetsmarknaden.

*Annika Elias*

*Annika Elias, ordförande  
Ledarna Sveriges chefsorganisation*



# Sammanfattning

**Ledarna lät** under våren 2016 TNS Sifo undersöka hur svenskar i allmänhet ser på mångfald i landets chefskår och hur chefer porträtteras i medierna.

**Undersökningarna visar** flera gemensamma drag hos medier och allmänheten, men också skillnader.

- Majoriteten av de tillfrågade, 73 procent, anser att chefen är ganska eller mycket viktig för verksamhetens framgång.
- Svenskar i allmänhet tycker inte att chefskåren speglar samhället i stort.
- Allmänheten tycker det är viktigt med jämställdhet i chefskåren, men när de ombeds att namnge kända chefer hamnar ingen kvinna i tio-i-topp.
- I bara några enstaka procent av de artiklar och nyhetsinslag som ingick i undersökningen nämns att en omskriven chef har utländsk bakgrund.
- I medierapporteringen om chefer märks en tydlig skillnad mellan kvinnor och män. När det rapporteras om vd:ar är dessa i högre grad män, medan chefer på lägre nivåer oftare är kvinnor.

**Resultaten från** både medieundersökningen och undersökningen riktad till allmänheten blottar bristen på mångfald bland Sveriges chefer. Svenskar i allmänhet anser inte att samhället speglas i chefskåren och när medier rapporterar om de högsta cheferna är det i hög grad stereotypa företagsprofiler som syns. Mångfaldsaspekter som till exempel utländsk bakgrund, ålder och funktionsnedsättning kommer i princip inte fram alls i medierapporteringen. Den bilden påverkar hur vi alla tänker kring vem som kan och vill bli chef.

# Chefer i medierna och vad svenskarna tycker

**Medieundersökningen visar** att det rapporteras mycket lite om chefer med utländsk bakgrund. Jämställdhetsperspektivet finns med, men mycket få artiklar handlar om till exempel unga chefer eller chefer med funktionsnedsättning.

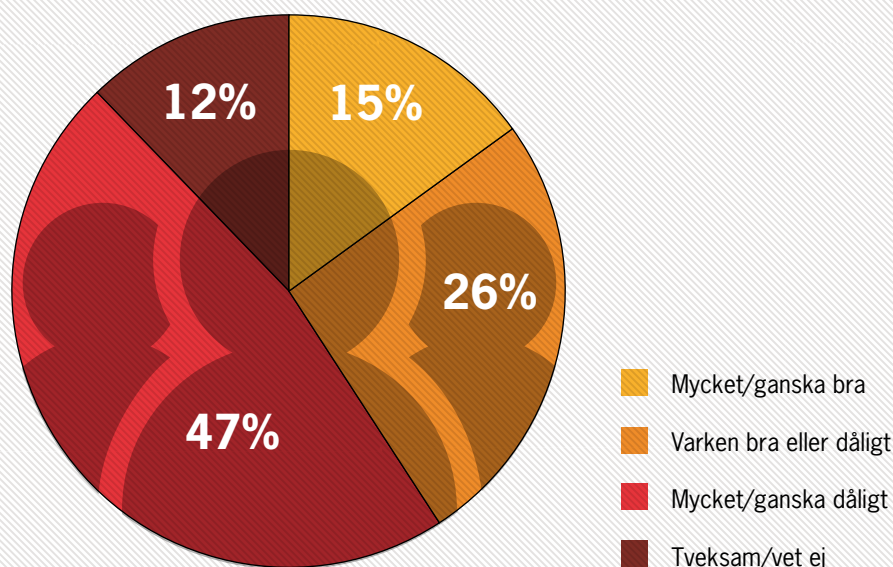
## Mångfalden lyser med sin frånvaro

**I en tid då** en stor del av medierapporteringen handlat om migrations- och integrationsfrågor hade man kunnat tänka sig ett större medialt intresse för chefer med utländsk bakgrund. Men bara i några enstaka procent av artiklarna och nyhetsinslagen i undersökningen nämns att det rör sig om chefer med utländsk bakgrund. Arbetsmarknadsperspektivet i migrations- och integrationsrapporteringen handlar främst om utmaningarna med att få lågutbildade i jobb, snarare än att porträttera alla de chefer med utländsk bakgrund som finns i samhället.

**Mediebildens bristande** spegling av hur det faktiskt ser ut bekräftas i hur allmänheten ser på

mångfald i chefskåren. I studien framkommer att endast 15 procent av de svarande tycker att chefskåren i Sverige i dag speglar samhället mycket eller ganska bra. På samma fråga svarar nästan hälften, 47 procent, att cheferna speglar samhället ganska eller mycket dåligt. Det är alltså tydligt att upplevelsen hos allmänheten är att det finns grupper i det svenska samhället som inte representeras på chefsnivå och att chefskåren därför brister i mångfald. I undersökningen framkommer också att kvinnor i högre grad än män tycker att mångfald bland chefer i samhället och på den egna arbetsplatsen är viktigt.

Så här tycker allmänheten att chefer speglar det svenska samhället i stort



KÄLLA: TNS Sifo

## CHEFEN ÄR EN MAN

När allmänheten uppgav vilken känd person de tänker på när de tänker på en chef kom PG Gyllenhammar, Ingvar Kamprad och ytterligare åtta män högst på listan. Ingen kvinna finns med i tio-topp då den första kvinnan, Annika Falkengren, kommer först på 11:e plats.



**PG GYLLENHAMMAR**



**INGVAR KAMPRAD**

**JAN CARLZON**

**STEFAN LÖFVEN**

**BARACK OBAMA**

**FREDRIK REINFELDT**

**KUNG CARL XVI GUSTAF**

**PERCY BARNEVIK**

**DONALD TRUMP**

**BILL GATES**

Källa: TNS Sifo

A young woman with voluminous, curly brown hair and large hoop earrings is smiling broadly, looking towards the camera. She is wearing a white top. In the background, a man with glasses and a beard is seen in profile, looking towards the right. The setting appears to be a modern office or meeting room with a wooden wall.

## Kvinnor är chefer, män är vd:ar

**Medier i storstäder** och Sydsverige dominerar listan över de som rapporterar mest om chefer, medan landsortspress gör det mer sällan.

**Det är chefer** som är kvinnor som dominerar. Strax över hälften av medierapporteringen om chefer handlar om kvinnor och i medieinslag med bild är de i klar majoritet. Man ser särskilt den tendensen i lokalmedier, där offentlig verksamhet ofta är i fokus och där kvinnor oftare är chefer. Kvinnor tenderar dessutom porträtteras i högre grad i personporträtt medan chefer som är män oftare framkommer i samband med affärsnyheter.

**Tittar man istället** på mediernas rapportering om vd:ar är männen klart dominerande. Chefens chef är med andra ord fortfarande en man. Trots att det finns många kvinnor med chefserfarenhet når de fortfarande inte

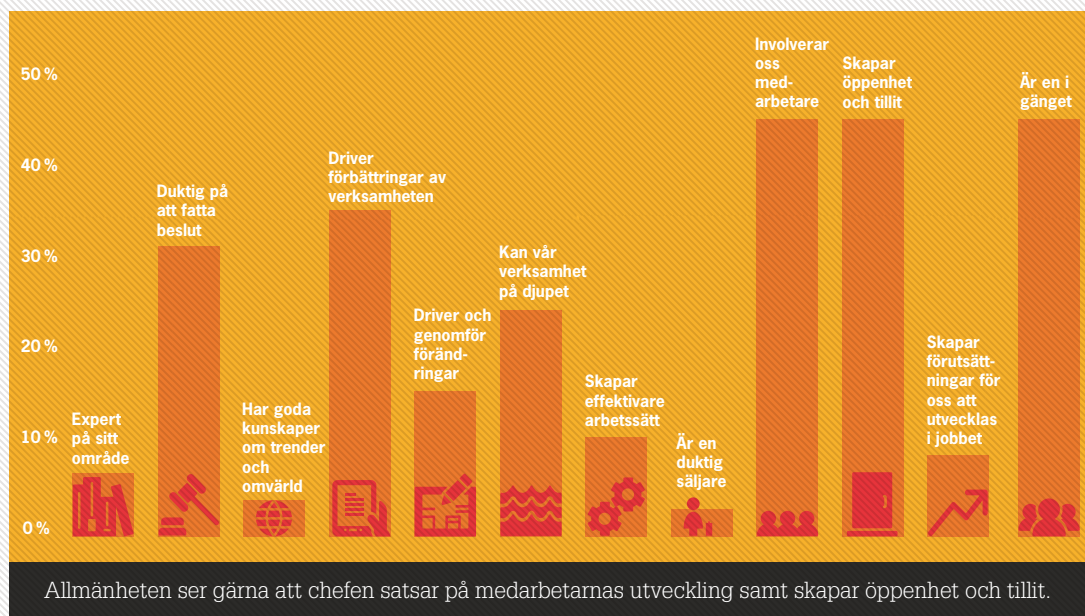
ända upp i företagsledningarna. Enbart 16 procent av cheferna på vd-nivå är kvinnor i Sverige i dag, år 2016. Det är anmärkningsvärt hur stilla utvecklingen står på högre chefspositioner. Med andra ord speglar mediebilderna verklighetens chefskår. Sammansättningen av chefskåren i Sverige belyser Ledarna djupare i sin senaste jämställdhetsbarometer från maj 2016.

**De som deltog** i Ledarnas undersökning ombads också ange vilken känd person de kom att tänka på när de tänkte på en chef. Den som toppar listan är P G Gyllenhammar, följt av Ingvar Kamprad och ytterligare åtta män. Den första kvinnan, Annika Falkengren, kommer först på 11:e plats. Allmänheten tänker framför allt på stereotypa äldre eller medelålders vita män från svenska storföretag eller politiska partier när de ska föreställa sig en chef.





## Vilka anser du vara de viktigaste egenskaperna eller kompetenserna hos en chef på din arbetsplats?



KÄLLA: TNS Sifo

### Den bästa chefen är inte den medierna lyfter

**I Ledarnas studie** anser en stor majoritet, 73 procent, att den egna chefen är ganska eller mycket viktig för verksamhetens framgång. Uppfattningen att chefen är mycket viktig för framgång är vanligast bland kvinnor och bland dem som själva är chefer.

**Samtidigt framkommer** att ledarkompetenser som flest av de svarande anser vara de viktigaste hos en chef på den egna arbetsplatsen är att chefen skapar öppenhet och tillit, skapar förutsättningar för medarbetarna att utvecklas i jobbet och involverar medarbetarna. Att chefen driver förändringar, skapar effektivitet och är en duktig säljare anses vara mindre viktigt.

**Det är alltså** kompetenser som handlar om att inkludera och utveckla medarbetarna som är i fokus, medan de kompetenser som historiskt betraktats

som bidragande till exempelvis förbättrad tillväxt och lönsamhet på ett företag, som effektivitet eller säljriktning, inte prioriteras lika högt.

**I medierna är** bilden precis tvärtom. Chefens betydelse för verksamhetens framgång syns i en stor del av mediernas rapportering (drygt en tredjedel), medan medarbetarnas välmående och utveckling är mindre framträdande i publiciteten. Medierapporteringen kring vad som utgör en chef handlar alltså till stor del om de mer traditionella kompetenserna, medan de chefskompetenser som uppskattas mest på en arbetsplats inte kommer fram.

# Mångfald: En fråga om rättvisa, men också lönsamhet

**Forskning visar att** heterogena grupper, som alltså präglas av mångfald, är mer innovativa och kreativa än homogena grupper (se till exempel Gassmann 2001, *Multicultural Teams: Increasing Creativity and Innovation by Diversity*). De senare har en högre grad av konformitet och gruppträck och hämmar därför kreativitet och innovation, medan arbetsmiljön är bättre på arbetsplatser med blandade arbetsgrupper. Ändå har arbetet för ökad mångfald på arbetsmarknaden hittills gått långsamt.

**I januari 2009** trädde den första sammanhållna diskrimineringslagen i kraft för att underlätta och förstärka arbetet mot diskriminering och för ökad mångfald. Den omfattar sju diskrimineringsgrunder: kön, etnicitet, religiös övertygelse, funktionsnedsättning, sexuell läggning, könsöverskridande identitet/uttryck samt ålder. Alla dessa perspektiv är viktiga att ha i åtanke i mångfaldsarbetet.

**Av Ledarnas rapport** *Viktiga trender för morgondagens ledarskap* (2015) framgår att det krävs såväl ökad kunskap och förändrade attityder på individnivå som analyser och utveckling på organisationsnivå av strukturer, processer, karriärvägar och belöningsystem för att skapa organisationer som karaktäriseras av mångfald och öppenhet. Det kräver även förändringar på samhällsnivå inom till exempel försäkringssystem.

**I grunden handlar** frågan om ökad mångfald om rättvisa villkor och möjligheter i arbetslivet. Uppfattningar om till exempel anställningsbarhet, kompetens och lämplighet knyts till föreställningar om enskilda individer och grupper. Detta handlar

även i högsta grad om vem som får möjligheten att bli chef och ges förutsättningar att utveckla och utöva ledarskap i företag och organisationer. Föreställningar om faktorer som kön, etnicitet, religion, funktionsförmåga, sexualitet, identitet, ålder et cetera kommer till uttryck i hur maktrelationer skapas såväl på enskilda arbetsplatser som på arbetsmarknaden i stort.

**För Ledarna är det** viktigt att arbetet för ökad mångfald i arbetslivet bedrivs på samtliga chefsnivåer, eftersom det är inom ramen för dessa hierarkier som dagens maktstrukturer och exkluderande normer blir särskilt tydliga. Det gäller även i de viktiga processer i företag och organisationer där chefspotential definieras och identifieras.

**Arbetslivet måste** bli bättre på att skapa utrymme för den kompetens och potential som finns i hela samhället. Unga människor, människor med utländsk bakgrund, med funktionsnedsättning eller som på andra sätt marginaliseras och diskrimineras behöver få möjlighet att utveckla

sitt ledarskap och få tillgång till chefspositioner i större utsträckning än i dag. De som redan är chefer behöver få möjlighet att fortsätta utveckla sitt chefskap under ett arbetsliv som sträcker sig längre upp i åldrarna.

**Vi vet att** det finns en vilja hos många arbetsgivare att förbättra och utveckla organisationen för att förhindra att diskriminering uppstår. Ledningen har en avgörande roll i att driva och följa upp ett utvecklingsarbete, samtidigt som arbetet behöver vara förankrat i hela organisationen. Ett effektivt och framgångsrikt arbete för ökad mångfald och mot diskriminering kräver därför kunskap, förmåga, vilja och delaktighet inom alla delar av organisationen.

### **Ledarnas syn på mångfald i chefskåren**

**Ledarna förespråkar** ett inkluderande ledarskap som säkerställer att alla människor har möjlighet att utvecklas, bidra med sin kompetens och möta rättvisa villkor och möjligheter i arbetet. Ledarna vill också se en ökad mångfald på alla nivåer och i alla funktioner i Sveriges företag och organisationer. Vi tror på ett ledarskap som utvecklar kompetens och innovationsförmåga hos individer och arbetsgrupper, och där olikhet berikar. Det är ett ledarskap som ger bättre resultat och mer lönsamma verksamheter. En inkluderande arbetsplats skapar bättre förutsättningar för innovation och utveckling och har därmed en konkurrensfördel i en ökande global konkurrens.

**Samtidigt är vi** medvetna om att arbetet med mångfald inte kan ske genom enstaka insatser, utan måste vara långsiktigt och uthålligt. Eftersom chefer och medarbetare byts ut och arbetsplatser förändras behöver arbetet vara ständigt pågående för att företaget eller organisationen ska kunna uppnå bästa möjliga resultat.

**Även om en** arbetsplats kommit långt med exempelvis jämställdhet skulle den ändå kunna ha stora utmaningar när det gäller att ge individer med funktionsnedsättning möjligheter och förutsättningar att bli chefer. Och även om företaget jobbar medvetet med att anställa personer med utländsk bakgrund så kan det vara en diskriminerande arbetsplats för hbtq-personer. De olika aspekterna på mångfald måste därför alltid finnas med vid rekryteringen av nya chefer och medarbetare.

**Mångfaldsarbetet innebär** en förändring av företagskultur, värderingar och den dagliga arbetsmiljön. Företag och organisationer behöver ha ett kontinuerligt värderings- och attitydsarbete i vardagen.

**Både medieundersökningen** och mätningen av allmänhetens syn på chefskåren understryker vikten av ett genomgripande och långsiktigt arbete med mångfald på arbetsplatser och i ledningsrum i hela landet.



## Slutsatser

- Sverige behöver många nya och ovanligt bra chefer. Med det menar vi att chefer som är sällsynta i dagens chefskår måste bli vanligare, både för att vi ska klara framtidens chefsförsörjning och för att bygga verksamheter som är innovativa och lönsamma.
- Samhällets mångfald ska återspeglas bland Sveriges chefer. Det behövs fler förebilder och mer transparenta karriärvägar för dem som inte motsvarar dagens norm av en chef.
- Det behövs ett genomtänkt och brett förhållningssätt vid chefsrekrytering kring vilka ledarkompetenser som framtida chefer ska besitta. Att vara en bra chef kan innebära ovanliga kompetenser som i dag ofta inte återfinns i rekryteringsannonserna eller i medierapporteringen.
- En ökad mångfald i arbetslivet ställer nya krav på chefers förmåga att leda. Chefer kan därför behöva stöd såväl vid rekrytering som vid arbetsledning. Det handlar såväl om kunskap som konkreta verktyg.
- Företag och organisationer kan vara förebilder genom att tydligt redovisa hur deras aktiva mångfaldsarbete ger bättre verksamhet och lönsamhet.
- Arbetet med mångfald kan inte ske genom enstaka insatser, utan måste vara ständigt pågående, långsiktigt och uthålligt.

### Läs mer

- På [ledarna.se](http://ledarna.se) finns Chefsguider med verktyg, tips och råd i olika ämnen, bland annat Mångfald och Inkludering.

# Referenser

Gassmann, O. (2001), "Multicultural Teams: Increasing Creativity and Innovation by Diversity", *Creativity and Innovation Management*, Årg 10 (2), s. 88–95.

Ledarnas förbundspolitiska program (2014), *Idé och framtid*.

Ledarnas jämställdhetsbarometer (2016), *Glastaket består*.

Widell, G. & Mlekov, K. (2003), *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Upplaga 2. Studentlitteratur.

Åkerblom, C. (2015), *Viktiga trender för morgondagens ledarskap*, Ledarna.

Undersökningen riktad till allmänheten genomfördes av TNS Sifo på uppdrag av Ledarna under april–maj 2016 och bygger på 1005 webbintervjuer med slumpmässigt rekryterade panellister, yrkesverksamma (inklusive föräldradediga) mellan 20–67 år.

Medieundersökningen genomfördes av TNS Sifo på uppdrag av

Ledarna genom att analysera rapporteringen kring chefer och vd:ar

i cirka 800 artiklar och nyhetsinslag under januari–april 2016.

I medieurvalet ingick följande printmedier: Dagens Nyheter, Svenska Dagbladet, GöteborgsPosten, Sydsvenskan, Dagens Industri, Aftonbladet, Expressen, Helsingborgs Dagblad, Östgöta Correspondenten, Borås Tidning, Upsala Nya Tidning, Nerikes Allehanda, Norrländska Socialdemokraten, Västerbottens-Kuriren, Sundsvalls Tidning, Metro Stockholm, Hallands Nyheter, Gefle Dagblad, Smålands-Tidningen, Smålandsposten, Tidningen Ångermanland, Blekinge Läns Tidning, Falu Kuriren, Dala-Demokraten, Kristianstadsbladet och Östersunds-Posten, samt följande webbmedier: Nyheter24, svt.se, Sveriges Radio – Nätupplaga, Newsner, Expressen Omtalat, Dagens Industri – Nätupplaga, Dagens Nyheter – Nätupplaga, Svenska Dagbladet – Nätupplaga, Sydsvenskan – Nätupplaga, Göteborgs-Posten – Nätupplaga, Aftonbladet – Nätupplaga, Expressen – Nätupplaga, Helsingborgs Dagblad – Nätupplaga, Östersunds-Posten – Nätupplaga, Östgöta Correspondenten – Nätupplaga, Corren.se, Borås Tidning – Nätupplaga, Upsala Nya Tidning – Nätupplaga, Nerikes Allehanda – Nätupplaga, Norrländska Socialdemokraten – Nätupplaga, Västerbottens-Kuriren – Nätupplaga, Sundsvalls Tidning – Nätupplaga, Metro.se, Hallands Nyheter – Nätupplaga, Gefle Dagblad – Nätupplaga, Smålands-Tidningen – Nätupplaga, Smålandsposten Nätupplaga, Tidningen Ångermanland, Blekinge Läns Tidning, Dalarnas Tidningar, Dala-Demokraten – Nätupplaga, Kristianstadsbladet – Nätupplaga.



# Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 90 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer.

Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov.

Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.