




9 nyanser av chefen

- VILKA EGENSKAPER ÄR VIKTIGAST?



ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

A high-angle photograph of three business professionals walking in a modern office hallway. On the left, a man with a beard and glasses, wearing a grey patterned blazer and light blue shirt, smiles broadly. In the center, a woman with long brown hair and glasses, wearing a grey suit and white top, walks with a purple bag. On the right, a man in a grey blazer and light blue shirt carries a black briefcase. The floor is light-colored and reflective.

Författare till denna rapport är Anna Thoursie, fil. dr. och chefsekonom på Ledarna. Författaren vill tacka docent Anne Boschini, Institutet för social forskning på Stockholms universitet, för det hittillsvarande och kommande goda samarbetet; docent Marika Wenemark, Institutionen för medicin och hälsa, Linköpings universitet och Gunilla Åhman, dåvarande statistiker på Ledarna, för ovärderlig hjälp med allt som hade med enkäten att göra, samt alla nuvarande och dåvarande arbetskamrater på Ledarna som kommit med värdefulla synpunkter och kommentarer på rapportutkast.

Innehåll

Förord	5
Rapportens huvudslutsatser	6
Sammanfattning och reflektioner	7
Forskningsprojektets syfte, mål och fokus	16
Rapportens frågor i fokus	18
Bakgrundsinformation om respondenterna	20
Webbenkäten	20
Svar på bakgrundsfrågor	21
Respondenternas uppfattningar	24
Bedömningar av yrkesmässiga krav på kvinnor och män som är chefer	25
Egenskaper hos chefer och hos sig själva som respondenterna bedömt	26
• Auktoritär	28
• Flexibel	30
• Kompetent	32
• Modig	34
• Omtänksam	36
• Resultatorienterad	38
• Samarbetsinriktad	40
• Själsäker	42
• Tävlingsinriktad	44
Referenser	46



Förord

Svenska företag och verksamheter står inför stora utmaningar med digitalisering, globalisering och den nödvändiga omställningen till ett hållbart samhälle. Ledarskapets roll i dessa förändringar är av största betydelse. I ljuset av det är det oerhört viktigt att det rekryteras rätt chefer, och på rätt grunder.

I den här rapporten har vi fokus på vilka egenskaper som chefer själva värdesätter. Hur vanliga anser cheferna själva att dessa egenskaper är bland chefer? Kan de egenskaper som chefer ser som viktiga förklara varför fler män än kvinnor är chefer? Tillsammans med Institutet för social forskning på Stockholms universitet driver Ledarna ett projekt vars syfte är att få bättre kunskap om rekryteringsprocesser och förståelse för varför det är fler män än kvinnor på chefspositioner. Målet är att den kunskapen kommer till användning för att göra rekryteringsprocesser mer effektiva i att söka och hitta rätt kompetens för chefsjobb. Rekryterar chefer utifrån lämplighet eller är det andra variabler som styr?

Ledarna anser att arbetslivet gynnas av en jämn könsfördelning på alla nivåer och i alla sektorer, och har därför valt att studera vad det är som gör att chefen oftast är en man. Och att cheferna själva oftare är en man. Att kvinnor och män behandlas olika på arbetsmarknaden är ingen nyhet. Vad som däremot är en nyhet är att de egenskaper som de svarande i detta forskningsprojekt förknippas med en bra chef, också är egenskaper som traditionellt sett förknippas med en kvinna.

En intressant aspekt är att kvinnor och män är förhållandevis överens om vilka egenskaper som är viktiga hos en chef, och att de egenskaper som är mindre viktiga är sådana som traditionellt sett förknippas med män. Det är alltså något annat än synen på kvinnorna som är chefer som står i vägen för rekryteringen av kvinnor till chefsjobb.

De två viktigaste egenskaperna hos en chef, när cheferna själva får värdesätta, är kompetens och samarbetsinriktad. Det är glädjande och väcker samtidigt ytterligare frågor hos mig. Samarbetsinriktad förknippas traditionellt sett med kvinnor. Om det nu är så att både män och kvinnor förknippas en chef med typiskt kvinnliga egenskaper, vad är det då som gör att det fortsätter gå långsamt i rekrytering av kvinnor som chefer, och gå långsammare ju längre upp hierarkin i du kommer?

Vi kan konstatera att oavsett kön så är en chef resultatorienterad – det ses som en viktig egenskap och den förknippas ungefär lika mycket med män och kvinnor. Resultat är något som ingår i cheferns uppdrag, därför känns det positivt att det inte har någon övervikt åt något av könen. Kanske är vi på väg mot en framtid där vi kan se flera sådana här egenskaper som typiska just för en chef, oavsett kön.

Att kandidater till chefsjobb bedöms utifrån sin lämplighet är en förutsättning för att rekryteringsprocesser ska bli lyckade. För att kompetensförsörjningen ska kunna säkras på svenska arbetsplatser får inte en grupp kvalificerade personer förbises. Att komma fram till ett svar på frågan "Varför är fler män än kvinnor chefer?" är också att kunna svara på frågan om hur rekrytering och kompetensförsörjning ska gå till i framtiden.

Jag vill särskilt tacka alla medlemmar som tagit sig tid att svara på vår undersökning. Att medlemmar bidrar med sin tid och sina åsikter är ovärderligt för oss som förbund, och för mig som ordförande är det avgörande att kunna ta avstamp i chefernas verklighet i mitt arbete.



ANDREAS MILLER,
FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA

Rapportens huvudslutsatser

- **De två chefsegenskaper** som respondenterna, alla är chefer, i denna undersökning rankade högst var *kompetent* och *samarbetsinriktad*.
- **Respondenterna anser att** det är betydligt vanligare att chefer som är kvinnor är kompetenta och samarbetsinriktade, än att chefer som är män är det.
- **Att en så stor** andel av respondenterna anser att det är vanligare att chefer som är kvinnor är kompetenta, talar för att det fortfarande ställs högre krav på kvinnor än på män som vill bli och förbli chefer. Dessa resultat talar också för att det inte är enbart chefer som är kvinnor som ser kompetensen hos andra chefer som är kvinnor, utan även att chefer som är män gör det.
- **Traditionellt sett kvinnliga** egenskaper rankades av respondenterna som viktigare chefsegenskaper än traditionellt sett manliga egenskaper.
- **I den mån som** dessa respondenter är representativa för majoriteten av chefskåren är sannolikheten stor att förhållningssättet *think manager – think male* håller på att bli föråldrat. Förhoppningen är inte att det ska ersättas av *think manager – think female*. Förhoppningen är, att när en chef rekryteras, ska chefskandidaternas individuella lämplighet för jobbet ifråga prövas, utan förutfattade meningar om vilka egenskaper de har på grund av att de är kvinnor eller män.

Sammanfattning och reflektioner

Ledarna driver, tillsammans med Institutet för social forskning (SOFI) vid Stockholms universitet, ett forskningsprojekt vars syfte är att få bättre kunskap om rekryteringsprocesser och förståelse för varför det är fler män än kvinnor på chefspositioner. Målet är att den kunskapen kommer till användning för att bättre förstå betydelsen av förväntningar på och föreställningar om kvinnor och män från chefers och chefsrekryterares sida. Därmed kan rekryteringsprocesser bli mer effektiva i att söka och hitta rätt kompetens för chefsjobb. Detta är den första populärvetenskapliga rapporten från projektet.

Utgångspunkten för forskningsprojektet är att chefers egna erfarenheter och uppfattningar utgör värdefulla bidrag till en ökad kunskap. Underlaget i projektet är resultaten från en webbenkät som gått ut till ett stort antal slumpmässigt utvalda medlemmar i Ledarna. Dataunderlaget för denna rapport består av svar från 5 567 chefer med personalansvar, varav 3 715 kvinnor och 1 852 män. Svarsfrekvensen var 23 procent för kvinnor respektive 12 procent för män.

Rapporten fokuserar på förekomsten och betydelsen av, gängse och chefers egna, förväntningar och föreställningar om kvinnor och män genom att studera hur de som svarat på enkäten graderar ett antal egenskaper som bedömts vara relevanta, om än kanske i olika utsträckning beroende på omständigheterna, för att utöva ett arbete som chef.

Följande nio egenskaper presenterades för respondenterna:

- Egenskaperna *auktoritär, självsäker och tävlingsinriktad*, som antas vara traditionellt sett manliga egenskaper.
- Egenskaperna *flexibel, omtänksam och samarbetsinriktad*, som antas vara traditionellt sett kvinnliga egenskaper.
- Egenskaperna *kompetent, modig och resultatorienterad*, som antas vara egenskaper som, traditionellt sett, inte är utmärkande för något av könen.

Rapportens frågor i fokus är:

1. Hur viktiga anser respondenterna att dessa egenskaper är för chefer (oberoende av chefernas könstillhörighet)?
2. Hur vanliga anser respondenterna att dessa egenskaper är hos chefer som är män?
3. Hur vanliga anser respondenterna att dessa egenskaper är hos chefer som är kvinnor?
4. I vilken utsträckning anser respondenterna att de själva har dessa egenskaper?

Om chefer som är män, i högre grad än chefer som är kvinnor, anses ha traditionellt sett manliga egenskaper, och sådana egenskaper i hög grad anses viktigare för en chef än traditionellt sett kvinnliga egenskaper, så skulle detta kunna vara en förklaring till varför fler män än kvinnor är chefer. Att det skulle finnas en koppling mellan ledarskap och traditionell manlighet uttrycks ibland som (i det svåröversatta) *think manager – think male*¹

Är det istället så att traditionellt sett kvinnliga egenskaper i högre grad anses viktigare för en chef än traditionellt sett manliga egenskaper, och kvinnor i högre grad än män har sådana egenskaper, är förklaringen om betydelsen av traditionellt sett manliga egenskaper, och därmed *think manager – think male*-hypotesen, mindre trovärdig.

Värdet av denna undersökning ligger i att chefer, i stor omfattning och ur olika infallsvinklar, har svarat på frågor med den gemensamma nämnaren att de på flera sätt kan belysa hur trovärdiga vissa förklaringar är till varför fler män än kvinnor är chefer. Detta gör datamaterialet tämligen unikt, trots de låga svarsfrekvenserna, särskilt för män.

1. Se t.ex. Schein (1973; 1975; 2007); Schein, Mueller, Lituchy och Liu (1996) samt Prime, Carter och Welbourne (2009).



På delad förstaplats bland egenskaper som anses viktiga för chefer placerar respondenterna kompetent respektive samarbetsinriktad.

Kompetent och samarbetsinriktad är de viktigaste chefsegenskaperna

På delad förstaplats bland egenskaper som anses viktiga för chefer placerar respondenterna kompetent respektive samarbetsinriktad: Över 90 procent av respondenterna anser att det är mycket viktigt eller synnerligen viktigt att chefer är kompetenta respektive samarbetsinriktade. Det är inte några större skillnader i synen mellan chefer som själva rekryterar chefer och första linjens chefer på hur viktigt det är att chefer är kompetenta respektive samarbetsinriktade.

Kompetent

Både män och kvinnor anser att det är betydligt vanligare att chefer som är kvinnor är kompetenta än att chefer som är män är det.

Vad kan ligga bakom detta? Ställs det högre krav på kvinnor som vill bli, och förbli, chefer? Om andelen chefer som är kvinnor på arbetsmarknaden i Sverige fortfarande varit mycket låg, säg 10–20 procent, hade det varit logiskt att denna minoritet av högpresterare klarat att uppfylla krav som varit högre än för de 80–90 procent av cheferna som varit män. Men andelen chefer som är kvinnor i Sverige idag uppgår till cirka 40 procent. Förvisso sjunker andelarna ju högre upp i chefshierarkierna man går. Ställs det fortfarande högre krav på kvinnor som vill bli, och förbli, chefer?

Dessa resultat talar för att det fortfarande ställs högre krav på kvinnor än på män som vill bli och förbli chefer. De talar också för att det inte är enbart chefer som är kvinnor som ser kompetensen hos andra chefer som är kvinnor, utan även att chefer som är män gör det, om än inte i lika stor utsträckning. En kompletterande infallsvinkel, som inte står i motsats till tolkningen om olika höga krav är att, eftersom det är betydligt vanligare att kvinnor är högt utbildade än att män är det, så kanske detta spiller över på hur kvinnors kompetens uppfattas när de jobbar som chefer?

Det är intressant att se om, och i så fall hur, respondenternas uppfattning i frågan om yrkesmässiga krav på chefer som är kvinnor respektive män korrelerar med uppfattningen om i vilken utsträckning det är vanligt att chefer som är kvinnor respektive män har egenskapen kompetent.

Bland män, som anser att en man och en kvinna har samma yrkesmässiga krav på sig i sina roller som chefer, är det en låg andel, omkring 5 procent, som anser att egenskapen kompetent i mycket hög utsträckning är

en vanlig egenskap hos chefer som är män. Andelen i denna grupp som anser att egenskapen kompetent i mycket hög utsträckning är en vanlig egenskap hos chefer som är kvinnor är 23 procent. Således anser även män, som tycker att en man och en kvinna har samma yrkesmässiga krav på sig som chefer, att det i högre utsträckning är vanligare att chefer som är kvinnor har egenskapen kompetent.

Bland män som anser att en kvinna har högre yrkesmässiga krav på sig som chef, var det alltför få respondenter som också anser att egenskapen kompetent i mycket hög utsträckning är en vanlig egenskap hos chefer som är män, för att en beräkning skulle kunna göras. Andelen i denna grupp som anser att egenskapen kompetent i mycket hög utsträckning är en vanlig egenskap hos chefer som är kvinnor är 36 procent.

Andelen kvinnor som bedömer att de har egenskapen kompetent i hög eller mycket hög utsträckning är större jämfört med män. Män bedömer att de själva har egenskapen kompetent i högre utsträckning än vad de bedömer att det är vanligt att chefer som är män har denna egenskap. Om vi enbart ser på det högsta svarsalternativet "i mycket hög utsträckning", framgår att andelen kvinnor som anser att de själva har egenskapen kompetent i mycket hög utsträckning är betydligt mindre än andelen som anser att det i mycket hög utsträckning är vanligt att chefer som är kvinnor har den egenskapen.

Skillnaderna mellan bedömningarna av i vilken omfattning man själv har en viss egenskap och bedömningarna av hur vanligt det är att chefer av samma kön som en själv har samma egenskap kan, vilket understryks på flera håll i rapporten, ha att göra med att de chefer som valt att svara på denna enkät skiljer sig i det avseendet från majoriteten av chefer.

Det som gör det extra intressant är att i detta fall går skillnaderna åt olika håll beroende på könstillhörighet. Resultaten kan tolkas som att kvinnor underskattar i vilken utsträckning de själva har egenskapen kompetent i relation till hur vanlig de bedömer denna egenskap är hos chefer som är kvinnor. Män överskattar i vilken utsträckning de själva har egenskapen kompetent i relation till hur vanlig de bedömer denna egenskap är hos chefer som är män.

Samarbetsinriktad

Både män och kvinnor anser att det är betydligt vanligare att chefer som är kvinnor är samarbetsinriktade än att chefer som är män är det. Andelen män som tycker så är dock mindre än andelen kvinnor.

Även om både män och kvinnor anser att det är vanligare att chefer som är kvinnor är samarbetsinriktade jämfört med chefer som är män, är det intressant att män i lägre grad än kvinnor anser att det är vanligt att chefer som är kvinnor är samarbetsinriktade. Vad kan skälen till detta vara? Kommunicerar kvinnor och män att de är samarbetsinriktade på olika sätt så missförstånd uppstår? Uppträder chefer som är kvinnor mindre samarbetsinriktat gentemot män? Eller finns det andra skäl? De data vi har gör det dessvärre inte möjligt att närmare analysera vad denna skillnad kan bero på, men det är en fråga som är värd att studera vidare.

Både män och kvinnor anser att de i högre grad själva har egenskapen samarbetsinriktad, jämfört med hur de bedömer i vilken omfattning män och kvinnor som är chefer har den egenskapen. Skillnaden är särskilt stor för män.

Resultatorienterad, modig, omtänksam och flexibel är de näst viktigaste chefsegenskaperna

Efter kompetent och samarbetsinriktad, där så gott som alla respondenter var överens om att dessa var mycket viktiga eller synnerligen viktiga egenskaper för chefer, kommer en grupp egenskaper som kvinnor och män också tycker är mycket viktiga eller synnerligen viktiga för chefer, men där andelarna som tycker så skiljer sig något mellan könen. I samma grupp kommer också egenskaper där det råder en samsyn om att egenskaperna är mycket viktiga eller synnerligen viktiga men där andelarna bland respondenterna som tycker så är något lägre än för egenskaperna kompetent och samarbetsinriktad.

Resultatorienterad

Att vara resultatorienterad anses vara en nästan lika viktig egenskap för chefer som att vara kompetent och samarbetsinriktad. Det råder en viss skillnad mellan kvinnor och män i hur viktig de bedömer att egenskapen resultatorienterad är. Knappt 90 procent av kvinnorna och cirka 80 procent av männen anser att det är mycket viktigt eller synnerligen viktigt att chefer är resultatorienterade. Chefer som själva rekryterar chefer anser i högre grad än första linjens chefer att det är viktigt att chefer är resultatorienterade.



Cirka 75 procent av respondenterna anser att det är i hög, eller mycket hög, utsträckning vanligt att chefer som är män är resultatorienterade. En liknande andel, dock något lägre bland män, anser att det är i hög eller mycket hög utsträckning vanligt att chefer som är kvinnor är resultatorienterade. Andelen män och kvinnor som bedömer att de själva är resultatorienterade i hög eller mycket hög utsträckning ligger mellan 75 till drygt 80 procent.

Modig

Mer än 80 procent av kvinnorna anser att det är mycket viktigt eller synnerligen viktigt att chefer är modiga. Andelen män som har samma uppfattning är lägre, cirka 60 procent. Det är inte några större skillnader i synen mellan chefer som själva rekryterar chefer och första linjens chefer på hur viktigt det är att chefer är modiga.

Både kvinnor och män, men i högre omfattning kvinnor, bedömer att det är vanligare att chefer som är kvinnor är modiga än att chefer som är män är det. Kvinnor anser i något högre utsträckning än män att de själva har egenskapen modig.

Det är intressant att kvinnor och män i olika utsträckning bedömer att det är vanligt att chefer som är kvinnor är modiga. Det är också intressant att män ser modig som en egenskap som inte är väldigt vanlig hos chefer, oberoende av chefens kön.

Kan det vara så att fler kvinnor än män som är chefer ofta befinner sig i yrkesmässiga situationer som kräver mod? Eller att ett axlande av chefsskap för kvinnor i sig kan ses som modigt? Eller kanske att kvinnor i högre grad än män lägger in mer av etiska ställningstaganden i mod, exempelvis att våga reagera och agera när det sker otillbörliga saker i organisationen? Att vara modig är att välja att göra någonting som är förknippat med obehag och rädsla, där den bekväma vägen hade varit att välja ett undvikande. De data vi har gör det dessvärre inte möjligt att närmare analysera vad denna skillnad kan bero på, men det är en fråga som är värd att studera vidare.

Omtänksam

Cirka 80 procent av respondenterna anser att vara omtänksam är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap hos chefer. Det är inte några större skillnader i synen mellan chefer som själva rekryterar chefer och första linjens chefer i hur viktigt det är att chefer är omtänksamma, förutom att kvinnor som är första linjens chefer i något högre grad anser att vara omtänksam är en synnerligen viktig egenskap för en chef.

Drygt hälften av männen och närmare sju av tio kvinnor anser att det är vanligt att chefer som är kvinnor är omtänksamma. Däremot anser endast en minoritet av respondenterna att det är vanligt att chefer som är män är omtänksamma. Både män och kvinnor anser att de i högre grad själva har egenskapen omtänksam, jämfört med hur de bedömer i vilken omfattning män och kvinnor som är chefer har den egenskapen. Skillnaden är särskilt stor för män.

Precis som när det gäller egenskapen samarbetsinriktad, anser män i lägre omfattning än kvinnor att chefer som är kvinnor är omtänksamma. Vad kan skälen till detta vara? Kommunicerar kvinnor och män att de är omtänksamma på väldigt olika sätt så missförstånd uppstår? Uppträder chefer som är kvinnor mindre omtänksamt gentemot män? Eller finns det andra skäl? De data vi har gör det dessvärre inte möjligt att närmare analysera vad denna skillnad kan bero på, men det är en fråga som är värd att studera vidare.

Flexibel

Cirka 80 procent av respondenterna anser att det är mycket viktigt eller synnerligen viktigt att en chef har egenskapen flexibel. Det är inte några större skillnader i synen mellan chefer som själva rekryterar chefer och första linjens chefer på hur viktigt det är att chefer är flexibla.

Både män och kvinnor anser att det är vanligare att chefer som är kvinnor är flexibla än att chefer som är män är det men andelen män som tycker så är avsevärt mindre än andelen kvinnor. Både män och kvinnor anser att de i högre grad själva har egenskapen flexibel jämfört med hur de bedömer i vilken omfattning män och kvinnor som är chefer har den egenskapen. Skillnaden är särskilt stor för män.

Precis som när det gäller egenskaperna samarbetsinriktad och omtänksam, anser män i lägre omfattning än kvinnor att chefer som är kvinnor är flexibla. Vad kan skälen till detta vara? Kommunicerar kvinnor och män att de är flexibla på väldigt olika sätt så missförstånd uppstår? Uppträder chefer som är kvinnor mindre flexibelt gentemot män? Eller finns det andra skäl? Och precis som när det gäller egenskaperna samarbetsinriktad och omtänksam går det inte att använda de data vi har för att närmare analysera vad dessa skillnader kan bero på, men det är en fråga som är värd att studera vidare.

Även om män anser att chefer som är kvinnor har dessa traditionellt sett kvinnliga egenskaper i betydligt högre grad än chefer som är män, så anser alltså män i

mindre omfattning än kvinnor, att chefer som är kvinnor har dessa egenskaper. Det behöver inte tolkas som att män ser chefer som är kvinnor som "mindre traditionellt kvinnliga" utan det kan tolkas som att män inte anser att egenskaperna samarbetsinriktad, omtänksam och flexibel är lika vanliga egenskaper bland chefer som kvinnor anser.

Självssäker, tävlingsinriktad och auktoritär är de tre minst viktiga chefsegenskaperna

De tre egenskaper som mindre än hälften av respondenterna rankar som mycket viktiga eller synnerligen viktiga chefsegenskaper är självssäker, tävlingsinriktad respektive auktoritär.

Självssäker

Av de tre egenskaper, som majoriteten av respondenterna inte anser vara mycket viktiga eller synnerligen viktiga för chefer, är det självssäker som kommer högst. Knappt hälften av respondenterna anser att vara självssäker är en synnerligen viktig eller mycket viktig egenskap för chefer. Det är inte några större skillnader i synen mellan chefer som själva rekryterar chefer och första linjens chefer på hur viktigt det är att chefer är självssäkra.

Både kvinnor och män anser att det är vanligare att chefer som är män är självssäkra än att chefer som är kvinnor är det. 50–60 procent av respondenterna, den lägre andelen gäller kvinnor, anser att de själva i hög eller mycket hög utsträckning har egenskapen självssäker.

Tävlingsinriktad

Den egenskap som såväl män som kvinnor anser vara näst minst viktigast för chefer är tävlingsinriktad. Var femte man och knappt var tionde kvinna anser att det är mycket viktigt eller synnerligen viktigt att chefer är tävlingsinriktade. Chefer som själva rekryterar chefer anser i högre grad än första linjens chefer att det är viktigt att chefer är tävlingsinriktade.

Både kvinnor och män anser att det är vanligare att chefer som är män är tävlingsinriktade än att chefer

som är kvinnor är det. Cirka 40–45 procent av respondenterna, den lägre andelen gäller kvinnor, anser att de själva i hög eller mycket hög utsträckning har egenskapen tävlingsinriktad.

Auktoritär

Den egenskap som såväl män som kvinnor anser vara minst viktigast för chefer är auktoritär. En liten minoritet av respondenterna, 14 procent av männen och 9 procent av kvinnorna, anser att auktoritär är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap hos en chef.

Både män och kvinnor anser att det är mindre vanligt att chefer som är kvinnor har egenskapen auktoritär jämfört med chefer som är män. Med tanke på hur lite viktig denna egenskap bedöms vara för chefer är det intressant att var fjärde man och var femte kvinna anser att de själva i hög eller mycket hög utsträckning har egenskapen auktoritär.

I äldre studier värderas traditionellt sett manliga egenskaper högre

Resultaten i denna rapport vad gäller synen på traditionellt sett manliga respektive kvinnliga egenskaper ligger inte i linje med vad ett stort antal internationella studier (framför allt på amerikanska data), kommit fram till.² I merparten av dessa studier värderas traditionellt sett manliga egenskaper högre som chefsegenskaper än traditionellt sett kvinnliga egenskaper.

En möjlig förklaring är att data i denna rapport är från 2018; andra studiers data kan vara tio år gamla eller ännu äldre. Kanske förändringar i synen på mäns och kvinnors individuella kapacitet till att ha jobb, som traditionellt setts som mer lämpliga för någotdera könet, snabbt har gått i en mer utjämnande riktning?

En kompletterande förklaring till detta kan kanske vara att de lagar som reglerar arbetslivet i Sverige ser annorlunda ut jämfört med många andra länder, i betydelsen att de ger arbetstagare en hög grad av medbestämmande och inflytande. Det kräver ett ledarskap som är mer involverande.

2. Se t.ex. den omfattande forskningsöversikten i Koenig, Eagly, Mitchell och Ristikari (2011).

3. World Values Survey är ett globalt nätverk av forskare som studerar värderingar och deras inverkan på det sociala och politiska livet i ett stort antal länder. Nätverket samlar framför allt in uppgifter om människors värderingar via omfattande enkäter bland representativa urval av nära 90 procent av jordens befolkning. <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>
Kulturkartan är ett resultat från World Values Survey som ofta används. http://www.worldvaluessurvey.org/Images/Culture_Map_2017_conclusive.png
Den kombinerar ett antal värderingar som slagits ihop i två dimensioner: traditionella mot sekulär-rationella värderingar på ena axeln och överlevnadsvärderingar mot individualistiska-självuttryckande värderingar på den andra axeln. Den vänstra lodräta axeln, y-axeln, mäter traditionella värderingar kring religion och auktoritet. Mer traditionella religiösa föreställningar och respekt för auktoriteter hamnar nertill på skalan medan mer sekulära och mindre auktoritetsbundna värderingar hamnar upptill på skalan. Den undre vågräta axeln, x-axeln, mäter synen på livet från ren överlevnad (till vänster) till livskvalitet, tillit och självförverkligande (mot höger). Ju längre högerut ett land placerar sig, desto viktigare är individens frihet. Sverige är det land som hamnar längst upp på y-axeln och längst ut på x-axeln.

4. Se <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>

5. Martinsen och Glasø (2013).

6. Ledarna och Almega (2019).

7. Chamorro-Premuzic (2019). Thomas Chamorro-Premuzic arbetar som Chief Talent Scientist på Manpower Group, och som professor i business psychology på University College London samt på Columbia University.



Det finns eventuellt andra, kulturella skillnader. Kanske resultaten i World Values Survey,³ som tyder på att inget annat land i världen är så sekulärt och så individualistiskt som Sverige, är av betydelse för att resultaten för Sverige är annorlunda, även jämfört med ett annat nordiskt land? Eriksson, Smith och Smith (2017), en studie på enkätdata insamlade 2014 från 2 970 medlemmar i danska Lederne, finner att i genomsnitt anser respondenter som är män, i något högre grad än respondenter som är kvinnor, att traditionellt sett manliga egenskaper är viktigare för chefer.


Resultat från nyare studier avseende effektiva ledaregenskaper

Det har kommit nyare studier där resultaten pekar i riktningen att chefer som är kvinnor oftare har mer av effektiva ledaregenskaper än chefer som är män. Se t.ex. översiktsartikeln där uppdaterad forskning presenteras, "Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills" av Jack Zenger och Joseph Folkman, i Harvard Business Review, juni 2019.⁴ Ledarskapskonsulterna Jack Zenger och Joseph Folkman har bett mer än 7 000 vd:ar och ledare inom stora börsbolag samt privata och offentliga företag och organisationer runt om i världen att ranka sina underlydande chefer utifrån olika ledaregenskaper. I 17 av 19 kategorier av ledaregenskaper rankas chefer som är kvinnor högre än chefer som är män. Endast avseende egenskaper som strategiska perspektiv och teknisk expertis rankas chefer som är män högre. När det gäller egenskaper som resultatfokus, initiativförmåga samt förmåga att klara motgångar rankas chefer som är kvinnor högre.

Resultaten i en studie från 2013, omfattande 3 000 norska chefer, visar att de mest effektiva ledarna finns inom offentlig sektor, och att kvinnor har bättre förutsättningar för ett effektivt ledarskap än män, då resultaten visar att de är tydligare, mer nytänkande, ger bättre stöd och uppfyller mål i högre grad än sina manliga kollegor.⁵

I rapporten Framtidens ledarskap (2019),⁶ ett resultat av ett samarbetsprojekt mellan Ledarna och Almega, beskriver ett antal tjänsteföretag sina främsta utmaningar och tankar kring vilket ledarskap som krävs för att hantera dessa. De stora utmaningarna är digitalisering och kompetensförsörjning. Ur företagens perspektiv kräver detta ett ledarskap som betonar vikten av förmågan att bygga relationer. För att tillvarata arbetsgrupperns hela kompetens är trygga och tillitsfulla relationer nödvändiga. Det betyder ett närvarande ledarskap som för en nära dialog med och samarbetar med medarbetarna.

Enligt Thomas Chamorro-Premuzic, författaren till den nyutgivna boken med den (något onödigt provocativa?) titeln *Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? (and how to fix it)*⁷ är det främsta skälet till att fler män än kvinnor är chefer, en oförmåga hos människor att skilja mellan beteenden som visar på hög kompetens respektive högt självförtroende. Beteenden som visar på högt självförtroende är vanligare bland män, fortsätter han, och därmed misstolkas detta som en indikation på hög kompetens och ledarskapspotential. Han landar i slutsatsen "When competent women – and men who don't fit the stereotype – are unfairly overlooked, the result is a deeply flawed system that rewards arrogance rather than humility, and loudness rather than wisdom."



Dubbelt så många
kvinnor som män
svarade på enkäten.

Hur representativa är de chefer som svarat?

Vi vet att när det gäller bakgrundsfaktorer som chefsnivå, månadslön, etc. är det inga avsevärda skillnader mellan de som svarade på denna enkät och de som svarade på Ledarnas senaste löneenkät.

Rimligen är de som svarat på enkäten i genomsnitt mer intresserade av eller känner sig mer berörda av frågor som vill belysa varför fler män än kvinnor är chefer, jämfört med de som inte svarat alls eller svarat väldigt ofullständigt. Dubbelt så många kvinnor som män svarade på enkäten.

Det är inte så att majoriteten av de män som svarade på enkäten anser att kvinnor har högre krav än män att svara upp till i sina jobb som chefer. Sju av tio män som svarade anser att de yrkesmässiga kraven på en kvinna eller man som är chef är lika höga. Nästan sju av tio kvinnor som svarade anser att en kvinna som är chef har högre yrkesmässiga krav på sig än en man. Kvinnors uppfattningar i denna fråga skiftar mer än mäns, beroende på vilken chefsnivå de har och om deras arbetsplatser är väldigt mans- eller kvinnodominerade. Det talar för att kvinnor, i högre utsträckning än män, har olika erfarenheter av relevans för denna fråga, beroende på vilken chefsnivå de är på och beroende på om de har mest män eller kvinnor omkring sig på arbetsplatsen.

Hade resultatet blivit annorlunda om respondenterna tillfrågats att bedöma helt andra traditionellt sett manliga respektive kvinnliga egenskaper? Det vet vi inte men resultatet här är entydigt; de tre traditionellt sett manliga egenskaperna hamnar längst ned när det gäller hur viktiga de bedöms vara som chefsegenskaper.

Chefskandidaternas individuella lämplighet för jobbet är det som ska prövas

Målet med detta forskningsprojekt är att den kunskap som projektet resulterar i ska komma till nytta för att vidareutveckla rekryterings- och befordringsprocesser i syfte att göra dessa processer mer effektiva i att söka, och hitta, rätt kompetens för de chefsjobb som

ska tillsättas. Målet är inte att komma med (ytterligare?) en eländesbeskrivning av skillnaderna i karriärchanser för män och kvinnor som är eller vill bli chefer.

Metoder att sälla fram kandidater, och på så sätt underlätta rekryteringsprocesser, med hjälp av artificiell intelligens, AI, är på frammarsch. Men risken är hög att rekryteringsmotorer inom AI, som bygger på att algoritmerna lär sig från historiska data, kommer att utveckla en partiskhet att föredra män framför kvinnor. 2017 slutade Amazon att testa sitt nya rekryteringsverktyg eftersom man upptäckte att det missgynnade kvinnor. Rekryteringsverktyget utbildades för att skanna igenom inkommande CV och observera kandidater på tidigare anställningar under de senaste tio åren. Eftersom de flesta av de sökande var män utvecklade rekryteringsverktyget en partiskhet för att föredra kandidater som var män och nedvärdera ansökningar som innehöll ord som "women's".⁸

Amazons experiment med AI kan ge en tankeställare, om vi jämför det med hur vi människor går tillväga, om vi ska bedöma en persons lämplighet för någon uppgift: Hur mycket av våra förhållningssätt och tanke-mönster påverkas av de "historiska data" vi vuxit upp med?

Resultaten i denna rapport kan komma till användning för att medvetandegöra eller "puffa" (engelska *nudge*) chefer och chefsrekryterare till att i mindre omfattning styras av omedvetna faktorer, såsom påverkan av normer och vanor, när de bedömer en chefskandidats individuella lämplighet för jobbet. Även om chefskap fortfarande i stor utsträckning associeras med chefer som är män,¹⁰ visar resultaten i denna studie att uttrycket *think manager – think male* inte längre stämmer när det kommer till de egenskaper som de chefer som svarat på denna enkät anser är viktiga för chefer.

I den mån som dessa chefer är representativa för majoriteten av chefskåren är sannolikheten stor att förhållningssättet *think manager – think male* håller på att bli föråldrat. Förhoppningen är inte att det ska ersättas av *think manager – think female*. Förhoppningen är, att när en chef rekryteras, ska chefskandidaternas individuella lämplighet för jobbet ifråga prövas, utan utfattade meningar om vilka egenskaper de har på grund av att de är kvinnor eller män.

8. Se t.ex. artikeln på Reuters (2018-10-10): <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scrap-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G>

9. Nudging är ett samlingsbegrepp inom beteendekonomi som används för att beskriva tillvägagångssätt vilkas syfte är att underlätta för individer att fatta beslut utan att begränsa deras handlingsfrihet. En puff (en nudge) kan leda till ett förändrat beslut vid en valsituation utan att andra valmöjligheter för individen begränsas.

10. Se t.ex. <https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/nyheter/vit-aldre-man-sinnebilden-av-en-chef/>. I undersökningen utfördes i april 2018 av Kantar Sifo bland 1 047 personer, där 74 procent namngav en person. Personerna i undersökningen fick fritt svara på frågan: Vilken känd person tänker du på när du tänker på en chef?

Forskningsprojektets syfte, mål och fokus

Ledarna driver, tillsammans med Institutet för social forskning (SOFI) vid Stockholms universitet, ett forskningsprojekt vars syfte är att få bättre kunskap om rekryteringsprocesser och förutsättningslöst förstå varför det är fler män än kvinnor på chefspositioner. Målet är att den kunskapen kommer till användning för att bättre förstå betydelsen av förväntningar på och föreställningar om kvinnor och män från chefers och chefsrekryterares sida. Därmed kan rekryteringsprocesser bli mer effektiva i att söka och hitta rätt kompetens för chefsjobb. Detta är den första populärvetenskapliga rapporten från projektet.

Fortfarande är det fler män än kvinnor som är chefer i Sverige: 60 procent av cheferna är män och 40 procent av cheferna är kvinnor.¹¹ Den könssegregerade arbetsmarknaden slår igenom även på chefspositioner. Kvinnor som är chefer återfinns mestadels i kvinno-dominerade sektorer eller yrkesgrupper medan män som är chefer oftast arbetar där majoriteten av de anställda är män. Sett över arbetsmarknadens stora sektorer – privat sektor, kommuner, landsting/regioner och staten – är andelen chefer som är män högre än andelen män som är anställda i respektive sektor.¹² Män är alltså överrepresenterade bland chefer och ju högre upp i chefshierarkierna man går, desto högre blir vanligen andelen män.¹³

Det forskningsprojekt som Institutet för social forskning (SOFI) vid Stockholms universitet driver tillsammans med Ledama, syftar till att få bättre kunskap om selektionsprocesser till chefspositioner och förutsättningslöst förstå, med hjälp av chefers egna erfarenheter och uppfattningar, varför det är fler män än kvinnor på chefspositioner.

Utgångspunkten för forskningsprojektet är att chefers egna erfarenheter och bedömningar utgör värdefulla bidrag till en ökad kunskap. Underlaget i projektet är resultaten från en webbenkät som gått ut till ett stort antal slumpmässigt utvalda medlemmar i Ledama.

Denna kunskap kan sedan användas för att vidareutveckla rekryterings- och befordringsprocesser i syfte att göra dessa processer mer effektiva i att söka, och hitta, rätt kompetens för de chefsjobb som ska tillsättas. Denna kunskap kan komma till användning för att medvetandegöra eller "puffa" (*nudge*) chefer och chefsrekryterare till att i mindre omfattning styras av omedvetna faktorer, såsom påverkan av normer och vanor, när de bedömer en chefskandidats individuella lämplighet för jobbet.

Fokus i forskningsprojektet är att, på basis av chefers egna erfarenheter och uppfattningar, undersöka:¹⁴

- Vilken betydelse har, gängse och chefers egna, förväntningar på och föreställningar om kvinnor och män?
- Vad tror chefer om arbetsgivares attityder gentemot kvinnor respektive män som chefer?
- Finns det socialt känsliga uppfattningar bland chefer om skillnader i kvinnors och mäns chefslämplighet?
- Vilken betydelse har homosocialitet ("lika-väljer-lika") bland chefer?
- Vilken betydelse har eventuell benägenhet bland chefer att ta på sig icke-karriärbefrämjande arbetsuppgifter?

Projektet har fått finansiering av forskningsrådet Forte och det är godkänt av Regionala etikprövningsnämnden i Stockholm. Projektets resultat ligger till grund för ett antal vetenskapliga *working papers* (utges av SOFI) och populärvetenskapliga rapporter (utges av Ledama).

11. Yrkesregistret med Yrkesstatistik 2017, Statistiska meddelanden AM 33 SM 1901, Statistiska centralbyrån, 2019.

12. Ibid. sid. 14. I några mansdominerade branscher motsvarar andelen kvinnor som är chefer ungefär andelen kvinnor som är anställda. Ibid. sid. 15.

13. Se t.ex. Wahl, Holgersson, Linghag och Regnó (2014).

14. Test av två statistiska undersökningsmetoder står också i fokus för projektet men tas inte upp i de populärvetenskapliga rapporterna (metoderna Priming och Item Count Technique).



Utgångspunkten för forskningsprojektet är att chefers egna erfarenheter och bedömningar utgör värdefulla bidrag till en ökad kunskap.

Rapportens frågor i fokus

Denna rapport fokuserar på förekomsten och betydelsen av, gängse och chefers egna, förväntningar och föreställningar om kvinnor och män genom att studera hur de som svarat på enkäten graderar ett antal egenskaper som kan anses viktiga för chefer. Egenskaperna är, traditionellt sett, antingen manliga, kvinnliga eller ingetdera. Vidare studeras hur respondenterna bedömer nivån på de yrkesmässiga krav som ställs på kvinnor respektive män som chefer. Där så är möjligt och relevant ställs dessa bedömningar i relation till hur respondenterna svarat på de olika frågorna om egenskaper.

Denna skrift är den första populärvetenskapliga rapport som skrivs på basis av delar av forskningsprojektets resultat. Rapportens frågor i fokus är:

1. Hur viktiga anser respondenterna att ett antal egenskaper, som är traditionellt sett antingen manliga, kvinnliga eller ingetdera, är för chefer (oberoende av chefernas könstillhörighet)?
2. Hur vanliga anser respondenterna att samma egenskaper är hos chefer som är män?
3. Hur vanliga anser respondenterna att samma egenskaper är hos chefer som är kvinnor?
4. I vilken utsträckning anser respondenterna att de själva har samma egenskaper?

Respondenterna slumpades¹⁵ till att svara på antingen fråga 1, 2 eller 3 eller en ytterligare fråga där svaren inte kommer att analyseras i denna rapport.¹⁶

Tre fjärdedelar av respondenterna svarade alltså på en av de tre frågor som är relevanta för denna rapport. Fråga 4, om de egna egenskaperna, fick samtliga respondenter svara på. Denna fråga ställdes längre fram i enkäten,

utan anslutning till den fråga som respondenten tidigare slumpats till att svara på. På så vis minskas sannolikheten att respondenterna påverkas av hur de svarat på den tidigare fråga som de slumpats till att svara på.

De olika egenskaper som presenterades för respondenterna är egenskaper som bedömts vara relevanta, om än kanske i olika utsträckning beroende på omständigheterna, för att utöva ett arbete som chef. Följande nio egenskaper presenterades för respondenterna:

- Auktoritär
- Flexibel
- Kompetent
- Modig
- Omtänksam
- Resultatorienterad
- Samarbetsinriktad
- Självssäker
- Tävlingsinriktad

Egenskaperna auktoritär, självsäker och tävlingsinriktad antas vara traditionellt sett manliga egenskaper. Egenskaperna flexibel, omtänksam och samarbetsinriktad antas vara traditionellt sett kvinnliga egenskaper.

15. Att respondenterna slumpas (med lika sannolikheter) till att besvara en av frågorna innebär att alla respondenter har samma chans att bli slumpad till att besvara en viss fråga. Det innebär att det inte är några systematiska skillnader mellan respondenterna beroende på vilken fråga de besvarat, vilket i sin tur innebär att fördelningarna av svaren är jämförbara mellan de olika frågorna. Att respondenterna inte svarat på alla frågor innebär också att svaren på en av dessa frågor (t.ex. hur vanlig en viss egenskap är hos chefer som är män) inte påverkas av hur respondenten skulle ha kunnat svara på en annan av dessa frågor (t.ex. hur vanlig samma egenskap är hos chefer som är kvinnor).

16. Den ytterligare frågan ställdes för att möjliggöra en metodstudie av Priming. Denna fråga och dess svar är inte relevanta för denna rapport.

17. Se t.ex. Schein (1973; 1975; 2007); Schein, Mueller, Lituchy och Liu (1996) samt Prime, Carter och Welbourne (2009).

Egenskaperna kompetent, modig och resultatorienterad antas vara egenskaper som, traditionellt sett, inte är utmärkande för något av könen.

Om chefer som är män, i högre grad än chefer som är kvinnor, anses ha traditionellt sett manliga egenskaper, och sådana egenskaper i hög grad anses viktigare för en chef än traditionellt sett kvinnliga egenskaper, så skulle detta kunna vara en förklaring till att män är överrepresenterade bland chefer. Att det skulle finnas en koppling mellan ledarskap och traditionell manlighet uttrycks ibland som (i det svåröversatta) *think manager – think male*.¹⁷

Är det istället så att traditionellt sett kvinnliga egenskaper i högre grad anses viktigare för en chef än traditionellt sett manliga egenskaper, och kvinnor i högre grad än män har sådana egenskaper, är förklaringen om betydelsen av traditionellt sett manliga egenskaper, och därmed *think manager – think male*-hypotesen mindre trovärdig.

De tre egenskaper som traditionellt sett inte anses vara utmärkande för något av könen är inkluderade för att se hur viktiga

respondenterna bedömer att de är för chefer oberoende av könstillhörighet, i vilken omfattning de är vanliga bland chefer som är män respektive kvinnor samt i vilken omfattning respondenterna själva anser att de har dem i förhållande till mer traditionellt könsspecifika egenskaper.

Förutom att studera om fördelningen av svaren mellan kvinnor och män skiljer sig åt, så undersöks om fördelningen av svaren skiljer sig åt mellan respondenter som har eller inte har en chefsposition där de själva rekryterar chefer, och om deras arbetsplatser är mans- eller kvinnodominerade vad gäller könsfördelningen bland såväl chefer som anställda. Dessutom studeras hur respondenterna bedömer nivån på de yrkesmässiga krav som ställs på kvinnor respektive män som chefer.

Där så är möjligt och relevant ställs dessa svar i relation till hur respondenterna svarat på de olika frågorna om egenskaper. Begränsningen är att det måste finnas tillräckligt många respondenter som svarat på de kombinationer av frågor vi vill undersöka för att det ska gå att bryta ned data på ett meningsfullt sätt.



Bakgrundsinformation om respondenterna

Det statistiska underlaget i denna rapport utgörs av svaren från en webbenkät som skickades ut 2018 till ett stort antal slumpmässigt utvalda medlemmar i Ledarna. Det är inga stora skillnader mellan de chefer med personalansvar som svarat på Ledarnas senaste löneenkät (2018), som har en högre svarsfrekvens än denna enkät, och de som svarat på denna enkät avseende bakgrundsfaktorer som chefsposition, månadslön, utbildningsnivå, arbetade timmar, etc. Eventuella skillnader finns i icke-observerbara faktorer, som i vilken utsträckning de som svarat på denna enkät har större intresse av och känner sig mer berörda av de frågeställningar enkäten lyfter, jämfört med de som inte svarat eller i hög grad svarat ofullständigt.

Webbenkäten

En webbenkät skickades ut 2018 per mejl till 50 000 slumpmässigt valda medlemmar i Ledarna, 25 000 män respektive 25 000 kvinnor. Det totala antalet medlemmar i Ledarna var cirka 93 000, varav cirka 70 procent män och 30 procent kvinnor. Målpopulationen var chefer med personalansvar.

Det finns en mindre andel medlemmar i Ledarna som inte är chefer utan specialister, liksom medlemmar som är chefer men utan personalansvar. De mottagare av

enkäten som svarade att de var specialister eller chefer utan personalansvar, knappt 2 600 personer, tackades för att de visat intresse för att delta men att de inte omfattades av denna undersökning.

Beräknat på antalet som svarade och inte tillhörde målpopulationen, samt på beräkningar baserade på Ledarnas årliga löneenkäter till samtliga medlemmar, uppskattas cirka 85 procent av de 50 000 slumpmässigt valda medlemmarna vara personer som tillhörde målpopulationen för enkäten, alltså överslagsvis 42 500 personer.

Knappt 12 000 svar från målpopulationen kom in, varav drygt 10 000 enkätsvar var avslutade.¹⁸ Förutom frågorna om chefsposition och personalansvar var inga frågor i enkäten tvingande att besvara. Av de dryga 10 000 avslutade enkätsvaren var knappt 8 000 enkätsvar så utförligt besvarade att de utgör grunddata för projektets olika frågeställningar. Betydligt fler kvinnor än män svarade på enkäten – cirka två tredjedelar av svaren kom från kvinnor.

Eftersom en fjärdedel av respondenterna ombads att svara på en fråga som inte är relevant för denna rapport exkluderas dessa respondenter i den följande analysen. Totalt har 5 567 respondenter i tillräcklig omfattning svarat på de frågor som är relevanta för denna

Webbenkäten

- Välkommen att delta i Ledarnas och Stockholms universitets forskningsprojekt. Syftet med projektet är att få bättre kunskap om rekryteringsprocesser och förutsättningslöst förstå varför det är fler män än kvinnor på chefspositioner. Vi hoppas att du vill bidra med dina erfarenheter och uppfattningar.
- Det kommer att ta ungefär 10–15 minuter att besvara enkäten. Det går bra att pausa och tillfälligt stänga ner enkäten. Använd sedan samma länk till enkäten igen så kommer du tillbaka till din påbörjade enkät. Dina svar sparas när du går vidare till nästa sida och kommer inte att försvinna om du pausar.

18. Cirka 3 000 utskickade enkäter "studsade", det vill säga e-postadresserna var inte giltiga.

19. På frågorna om den egna könstillhörigheten, och om könstillhörigheten för närmaste chef och verksamhetens högsta chef, fanns tre alternativ: "Kvinna", "Man" och "Annan könsidentitet". Färre än tio respondenter svarade "Annan könsidentitet" på den egna könstillhörigheten. På en så liten grupp går inga statistiska analyser att göra så dessa respondenter exkluderas.

20. Om målpopulationen 42 500 individer minskas med en fjärdedel återstår 31 875 individer, varav hälften är kvinnor respektive män. 5 567 respondenter utgör 17 procent av målpopulationen 31 875 individer. 3 715 kvinnor utgör 23 procent av 31 875/2 individer. 1 852 män utgör 12 procent av 31 875/2 individer.

21. Svaren i Ledarnas årliga löneenkäter ligger till grund för Ledarnas Lönekoll, en databas som medlemmar i Ledarna har tillgång till för att exempelvis få reda på deras egna relativa lönelägen.

22. I de följande tabellerna summeras ibland inte andelarna till 100 på grund av avrundningar.

rapport, varav 3 715 kvinnor och 1 852 män.¹⁹ Med "tillräcklig omfattning" avses att de svarat på alla eller nästan alla egenskaper de ombetts att bedöma samt på de övriga frågor som denna rapport behandlar. Därmed blir den uppskattade totala svarsfrekvensen 17 procent, varav 23 procent för kvinnor respektive 12 procent för män.²⁰

Svarsfrekvenserna på denna enkät är låga, särskilt för män. Som jämförelse kan sägas att svarsfrekvenserna på Ledamas årliga löneenkäter²¹ ligger kring cirka 30 procent. Det är något högre svarsfrekvenser för kvinnor än för män men skillnaderna är inte alls lika stora som i denna enkät.

Svar på bakgrundsfrågor

Över hälften av kvinnorna och drygt 40 procent av männen svarar att de arbetar som första linjens chefer, det vill säga de har inga underställda chefer.²² Alltså rekryterar de själva inga chefer. På nivåer högre än första linjens chef är kvinnornas andelar lägre än männens. 29 procent av kvinnorna respektive 35 procent av männen anger att de arbetar som mellanchefer, det vill säga de har minst en chefsnivå under sig och minst en chefsnivå över sig. 10 procent av kvinnorna respektive 15 procent av männen anger att de arbetar som högre chefer, det vill säga de har minst två chefsnivåer under sig och högst en chefsnivå över sig. 6 procent av kvinnorna respektive 8 procent av männen anger att de arbetar som högsta chefer.

VILKEN CHEFSPOSITION HAR DU IDAG?

Svarsandelar i procent	Mäns svar	Kvinnors svar
Första linjens chef	43	54
Mellanchefer	35	29
Högre chef	15	10
Högsta chef	8	6

När det gäller hur många medarbetare respondenterna är närmaste chef över ser vi att en högre andel kvinnor än män (30 respektive 22 procent) har personalansvar för större grupper, 20–49 medarbetare. För de riktigt stora medarbetargrupperna, 50 medarbetare eller fler, är andelen kvinnor marginellt högre.

HUR MÅNGA MEDARBETARE ÄR DU NÄRMASTE CHEF ÖVER?

Svarsandelar i procent	Mäns svar	Kvinnors svar
1-4	15	14
5-9	27	23
10-19	31	27
20-49	22	30
50 eller fler	5	6

När det gäller antal arbetade timmar svarar cirka två tredjedelar av båda kvinnor och män att de jobbar 41–50 timmar i veckan. Kvinnorna är något överrepresenterade när det gäller arbetstider som är kortare och män är något överrepresenterade när det gäller arbetstider som är längre än så.

HUR MÅNGA TIMMAR I VECKAN ARBETAR DU VANLIGEN?

Svarsandelar i procent	Mäns svar	Kvinnors svar
Mindre än 35 timmar i	1	1
35-40 timmar i veckan	21	22
41-50 timmar i veckan	65	67
51-60 timmar i veckan	11	9
61 eller fler timmar	2	1

I åldersgrupperna 49 år och yngre är andelen kvinnor något högre än andelen män men det är inga stora skillnader i åldersfördelningarna mellan de kvinnor och män som svarat.

VILKEN ÅLDER HAR DU?

Svarsandelar i procent	Mäns svar	Kvinnors svar
Yngre än 40 år	13	15
40-49 år	36	38
50-59 år	42	39
60 år eller äldre	9	8

Cirka fyra av tio män och cirka en av tio kvinnor svarar att de har gymnasium som högsta utbildning. Andelen kvinnor som har slutfört tre års eftergymnasiala studier eller längre är nästan dubbelt så hög som andelen män, 68 procent respektive 35 procent.

VILKEN ÄR DEN HÖGSTA UTBILDNING DU SLUTFÖRT?

Svarsandelar i procent	Mäns svar	Kvinnors svar
Grundskola	3	2
Gymnasium	39	13
Mindre än tre års eftergymnasiala studier	23	18
Minst tre års eftergymnasiala studier	35	68

När det gäller fördelningen av månadslöner före skatt är andelarna kvinnor och män ganska lika i samtliga löneintervall utom i det näst högsta, där andelen kvinnor är något högre än andelen män, och i det högsta intervallet där andelen män är något högre än andelen kvinnor.

VAD ÄR DIN MÅNADSLÖN FÖRE SKATT?

Svarsandelar i procent	Mäns svar	Kvinnors svar
Under 40 000 kr	16	16
40 000 kr – 44 999 kr	18	18
45 000 kr – 49 999 kr	16	18
50 000 kr – 69 999 kr	33	36
70 000 kr eller mer	16	12

Drygt tre fjärdedelar av männen och drygt fyra av tio kvinnor jobbar inom privat sektor. Nästan hälften av kvinnorna arbetar inom kommuner, landsting/regioner eller offentligfinansierad verksamhet i privat regi, jämfört med knappt var femte man.

I VILKEN SEKTOR ARBETAR DU?

Svarsandelar i procent	Mäns svar	Kvinnors svar
Privat sektor	76	42
Kommunal, landsting/regioner samt offentligfinansierad verksamhet i privat regi	18	47
Statlig sektor	5	7
Idéburen sektor	2	4

Kunskapen om medlemmarna i Ledarna baseras i huvudsak på Ledarnas årliga löneenkäter. Den senaste löneenkäten (2018) hade en svarsfrekvens på 31 procent. Löneenkäterna innehåller bland annat respondenternas svar på ovanstående frågor. Därmed går det att jämföra svaren i denna enkät med svaren i den senaste löneenkäten. Om svarsfördelningen i de båda enkäterna på ovanstående frågor är något så när lika varandra talar det för att de som svarat på denna enkät i dessa avseenden inte är avvikande från de som svarat på Ledarnas senaste löneenkät.

En sådan jämförelse²³ visar att svaren från de båda enkäterna fördelar sig nästan lika vad gäller kvinnor och ganska lika vad gäller män. Andelen med eftergymnasiala utbildningar är något högre bland dem som svarat på denna enkät, särskilt bland män, jämfört med dem som svarat på Ledarnas senaste löneenkät. Andelen män med månadslöner över 70 000 kr är något lägre i denna enkät jämfört med andelen män som svarat på den senaste löneenkäten. Det är något högre andelar män 50 år och äldre som svarat på denna enkät jämfört med andelen män som svarat på den senaste löneenkäten.

Värdet av denna undersökning ligger i att chefer med personalansvar, i stor omfattning och ur olika infallsvinklar, har svarat på frågor med den gemensamma nämnaren att de på flera sätt kan belysa hur trovärdiga vissa förklaringar är till varför fler män än kvinnor är chefer. Detta gör datamaterialet tämligen unikt, trots de låga svarsfrekvenserna, särskilt för män.

Vi har alltså sett att det inte är några stora skillnader mellan chefer med personalansvar som svarat på den senaste löneenkäten och de som svarat på denna enkät avseende ovanstående bakgrundsfaktorer.

Eventuella skillnader ligger i icke-observerbara faktorer, som i vilken utsträckning de som svarat har större intresse av och känner sig mer berörda av de frågeställningar enkäten lyfter, jämfört med de som inte svarat eller i hög grad svarat ofullständigt.

Rimligen är de som svarat på enkäten i genomsnitt mer intresserade av eller känner sig mer berörda av frågor som vill belysa varför fler män än kvinnor är chefer, jämfört med de som inte svarat alls eller svarat väldigt ofullständigt. Denna rimliga slutsats är viktig för hur resultaten kan tolkas.

23. För jämförbarhetens skull har svaren från specialister och chefer utan personalansvar exkluderats från löneenkäten.

De flesta männen som är medlemmar i Ledarna arbetar på en arbetsplats som är mansdominerad. Detta mönster bland män återfinns också på den svenska arbetsmarknaden. Uppskattningsvis arbetar däremot en något större andel av kvinnorna, som är medlemmar i Ledarna, på en arbetsplats som är mansdominerad, jämfört med kvinnor i allmänhet på den svenska arbetsmarknaden. Men fortfarande arbetar majoriteten av de kvinnor som svarat på en kvinnodominerad arbetsplats. Endast 14 procent av männen och 17 procent av kvinnorna har svarat att de arbetar på en arbetsplats där det är ungefär lika många kvinnor och män som är anställda.

HUR SER KÖNSFÖRDELNINGEN UT BLAND ANSTÄLLDA PÅ DIN ARBETSPLATS?

Svarsandelar i procent	Mäns svar	Kvinnors svar
Majoriteten är män	57	17
Något fler män än kvinnor	13	7
Ungefär lika många män som kvinnor	14	17
Något fler kvinnor än män	8	17
Majoriteten är kvinnor	8	42

De flesta män, knappt 60 procent, har svarat att de jobbar på en arbetsplats där majoriteten av cheferna är män. En knapp tredjedel av kvinnorna har svarat att de jobbar på en arbetsplats där majoriteten av cheferna är kvinnor. Andelen män som svarade att de jobbar på arbetsplatser där majoriteten av cheferna är kvinnor är låg, 6 procent. Motsvarande andel för kvinnor som jobbar på arbetsplatser där majoriteten av cheferna är män är betydligt högre, 22 procent. Endast 15 procent av männen och 18 procent av kvinnorna har svarat att de jobbar på en arbetsplats där det är ungefär lika många män som kvinnor bland cheferna.

HUR SER KÖNSFÖRDELNINGEN UT BLAND CHEFER PÅ DIN ARBETSPLATS?

Svarsandelar i procent	Mäns svar	Kvinnors svar
Majoriteten är män	58	22
Något fler män än kvinnor	15	10
Ungefär lika många män som kvinnor	15	18
Något fler kvinnor än män	5	17

Not: Knappt 1 procent av männen och knappt 1,5 procent av kvinnorna svarade "Ej aktuellt" på denna fråga (deras arbetsplatser var så små att det bara fanns få eller inga fler chefer).

I fortsättningen av rapporten kommer arbetsplatser, där majoriteten av såväl anställda som av chefer är män, att kallas för i hög grad eller väldigt mansdominerade arbetsplatser. Arbetsplatser där majoriteten av såväl anställda som av chefer är kvinnor kommer att kallas för i hög grad eller väldigt kvinnodominerade arbetsplatser.

Knappt hälften av kvinnorna och cirka var femte man svarade att de har en kvinna som närmaste chef. Alltså har ungefär fyra av fem män och drygt hälften av kvinnorna en man som närmaste chef.

VILKET KÖN HAR DIN NÄRMASTE ÖVERORDNADE CHEF?

Svarsandelar i procent	Mäns svar	Kvinnors svar
Kvinna	19	48
Man	81	52

Not: Denna fråga besvarades av första linjens chefer och mellan-chefer. De högre cheferna har högsta chef som närmast överordnade chef; deras svar är inkluderade här. Andelen respondenter som svarade "Annan könsidentitet" var lägre än en tiondel procent; därför finns inte denna kategori med.

Fördelningen av svaren vad gäller könstillhörigheten på verksamhetens högsta chef liknar den för närmast överordnad chef. Bland kvinnorna svarade knappt hälften att verksamhetens högsta chef var en kvinna. Bland männen var motsvarande andel endast 16 procent. Alltså jobbar 84 procent av männen och drygt hälften av kvinnorna i verksamheter där en man är högsta chef.

VILKET KÖN HAR VERKSAMHETENS HÖGSTA CHEF?

Svarsandelar i procent	Mäns svar	Kvinnors svar
Kvinna	16	48
Man	84	52

Not: Denna fråga besvarades inte av respondenter som var högsta chefer. Svaren från dessa är inkluderade här. Andelen respondenter som svarade "Annan könsidentitet" var lägre än en tiondel procent; därför finns inte denna kategori med.

Respondenternas uppfattningar

De som svarat på enkäten tillfrågades slumpmässigt antingen om hur viktiga vissa egenskaper var för chefer, eller hur vanliga samma egenskaper var hos chefer som är män, eller hur vanliga samma egenskaper var hos chefer som är kvinnor. Alla respondenter tillfrågades också om i vilken utsträckning de själva hade dessa egenskaper. Tre egenskaper var traditionellt sett manliga, tre var traditionellt sett kvinnliga och tre var traditionellt sett varken manliga eller kvinnliga. Alla respondenter tillfrågades också om hur de såg på de yrkesmässiga kraven på chefer som var män respektive kvinnor.

Ganska tidigt i enkäten slumpades respondenterna till att svara på en av följande tre frågor:

1. Det finns olika uppfattningar om vad som är utmärkande egenskaper för chefer. Hur viktiga tycker du att följande egenskaper är för chefer?
2. Det finns olika uppfattningar om vad som är utmärkande egenskaper för chefer som är män. I vilken utsträckning tycker du att följande egenskaper är vanliga hos chefer som är män?
3. Det finns olika uppfattningar om vad som är utmärkande egenskaper hos chefer som är kvinnor. I vilken utsträckning tycker du att följande egenskaper är vanliga hos chefer som är kvinnor?

Varje fråga besvarades av mellan 1 800–1 900 slumpvist utvalda respondenter.

Längre fram i enkäten, efter det att flera andra frågor ställts, fick samtliga respondenter svara på följande fråga:

Det finns olika uppfattningar om vad som är utmärkande egenskaper för chefer. I vilken utsträckning har du själv följande egenskaper?

Egenskaperna var desamma i alla frågor:

- Auktoritär
- Flexibel
- Kompetent
- Modig
- Omtänksam
- Resultatorienterad
- Samarbetsinriktad
- Själsäker
- Tävlingsinriktad

Respondenternas svar, när de bedömer i vilken utsträckning en egenskap är viktig för chefer eller hur vanligt det är att chefer som är kvinnor eller män har en viss egenskap, kan inte självklart fullt ut jämföras med svaren när de själva bedömer i vilken utsträckning de har samma egenskap. Trots skillnaden i hundra-procentig jämförbarhet är det intressant att studera hur chefers bedömningar av i vilken utsträckning de själva har en viss egenskap kan jämföras med i vilken utsträckning de bedömer att denna egenskap är viktig för chefer eller i vilken utsträckning andra chefer har samma egenskap.

Förutom ovanstående frågor så ställdes en ytterligare fråga:

Hur ser du på de yrkesmässiga kraven på en kvinna eller man som är chef?

Denna fråga ställdes till samtliga respondenter.

Svaret på denna fråga är relevanta av flera skäl:

- Att se om, och i så fall hur, kvinnors och mäns uppfattningar om yrkesmässiga krav skiljer sig åt.
- Att använda denna bakgrundsinformation för att bättre kunna tolka respondenternas bedömningar av hur vanliga eller väsentliga egenskaperna som ska bedömas är, och i vilken omfattning de själva har dem.

Bedömningar av yrkesmässiga krav på kvinnor och män som är chefer

Kvinnor och män har i hög grad olika syn på de yrkesmässiga krav som ställs på en chef, beroende på om chefen är en kvinna eller man. Sju av tio män och drygt tre av tio kvinnor anser att en man och en kvinna har samma yrkesmässiga krav på sig. En fjärdedel av männen och två tredjedelar av kvinnorna anser att kvinna har högre yrkesmässiga krav på sig än en man. Kvinnors uppfattningar i denna fråga skiftar mer än mäns, beroende på vilken chefsnivå de har och om deras arbetsplats är väldigt mans- eller kvinnodominerad.

Det råder i hög grad skilda uppfattningar mellan de kvinnor och män som besvarat frågan om hur de ser på de yrkesmässiga kraven på kvinnor och män som är chefer. 70 procent av männen och knappt 34 procent av kvinnorna uppfattar att en man och en kvinna som är chefer har samma yrkesmässiga krav på sig. Andelarna bland män och kvinnor som uppfattar att en kvinna har högre yrkesmässiga krav på sig är nästan de omvända. 24 procent av männen och 66 procent av kvinnorna uppfattar att en kvinna som är chef har högre yrkesmässiga krav på sig än en man som är chef.²⁴ Andelarna män och kvinnor som uppfattar att en man har högre yrkesmässiga krav på sig än en kvinna är låga, 6 procent respektive knappt 1 procent.

HUR SER DU PÅ DE YRKESMÄSSIGA KRAVEN PÅ EN KVINNA ELLER MAN SOM ÄR CHEF?

Svarsandelar i procent	Mäns svar	Kvinnors svar
En man har högre yrkesmässiga krav på sig än en kvinna	6	1
En kvinna har högre yrkesmässiga krav på sig än en man	24	66
En man och en kvinna har samma yrkesmässiga krav på sig	70	34

När svaren delas in efter respondenternas chefsnivå framkommer inga stora förändringar vad gäller hur män svarar. Män svarar ungefär likadant oberoende av vilken chefsnivå de har. För kvinnor framkommer att ju högre chefsnivå de har, desto högre andel uppfattar att en kvinna har högre yrkesmässiga krav på sig än en man: 63 procent av kvinnorna som är första linjens chefer respektive 77 procent av kvinnorna som är högsta chefer uppfattar att det ställs högre yrkesmässiga krav på chefer som är kvinnor än på chefer som är män.

Det är inte heller några stora förändringar i hur män svarar, beroende på om de jobbar på en arbetsplats som i hög grad är mans- eller kvinnodominerad.²⁵ För kvinnor framkommer vissa skillnader. 71 procent av kvinnorna som arbetar på en väldigt mansdominerad arbetsplats, jämfört med 61 procent av kvinnorna som arbetar på en väldigt kvinnodominerad arbetsplats, uppfattar att det ställs högre yrkesmässiga krav på chefer som är kvinnor än på chefer som är män.

Det är intressant att kvinnors uppfattningar i denna fråga skiftar mer än mäns, beroende på vilken chefsnivå de har och om deras arbetsplatser är väldigt mans- eller kvinnodominerade. Det talar för att kvinnor, i högre utsträckning än män, har olika erfarenheter av relevans för denna fråga, beroende på vilken chefsnivå de är på och beroende på om de har mest män eller kvinnor omkring sig på arbetsplatsen.

24. Frågan avsåg respondentens uppfattning om gängse yrkesmässiga krav på en chef beroende på om chefen är man eller kvinna. I den mån respondenterna uppfattat frågan som om den gällde chefers yrkesmässiga krav på sig själva blir tolkningen att kvinnor i högre utsträckning än män ställer högre krav på sig själva.

25. En respondent arbetar i en väldigt mansdominerad miljö om han eller hon svarat att majoriteten av såväl de anställda som av cheferna är män. En respondent arbetar i en väldigt kvinnodominerad miljö om han eller hon svarat att majoriteten av såväl de anställda som av cheferna är kvinnor. Se avsnittet Svar på bakgrundsfrågor.

Egenskaper hos chefer och hos sig själva som respondenterna bedömt

På följande uppslag presenteras hur svaren fördelats över svarsalternativen i de frågor om egenskaper som respondenterna besvarat.²⁶ Respondenterna slumpades till att svara på antingen fråga 1, 2 eller 3. Dessa frågor låg ganska tidigt i enkäten. Fråga 4 fick alla respondenter svara på och den låg längre fram i enkäten.

1. I vilken utsträckning är egenskapen _____ viktig för chefer?
2. I vilken utsträckning är egenskapen _____ vanlig hos chefer som är män?
3. I vilken utsträckning är egenskapen _____ vanlig hos chefer som är kvinnor?
4. I vilken utsträckning har jag själv egenskapen _____?

Egenskaperna **auktoritär, självsäker och tävlingsinriktad** antas vara traditionellt sett manliga egenskaper.

Egenskaperna **flexibel, omtänksam och samarbetsinriktad** antas vara traditionellt sett kvinnliga egenskaper.

Egenskaperna **kompetent, modig och resultatorienterad** antas vara egenskaper som, traditionellt sett, inte är utmärkande för något av könen.

Frågan om hur viktig egenskapen var för chefer hade svarsalternativen: Inte alls viktig, Inte särskilt viktig, Ganska viktig, Mycket viktig, Synnerligen viktig.

Resterande frågor hade svarsalternativen: Inte alls, I liten utsträckning, I viss utsträckning, I hög utsträckning, I mycket hög utsträckning

26. I de följande diagrammen summeras ibland inte andelarna till 100 på grund av avrundningar.

Egenskaperna

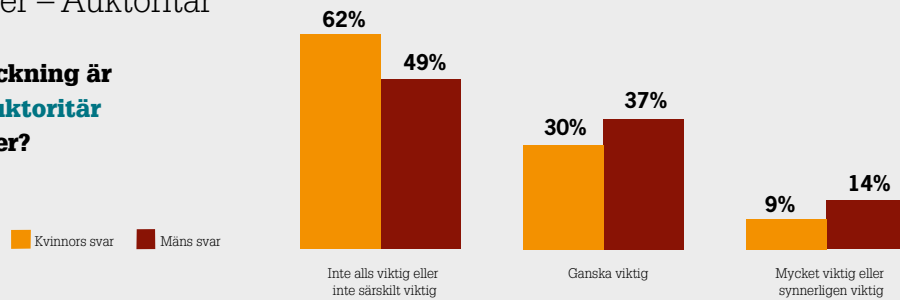
- Auktoritär
- Flexibel
- Kompetent
- Modig
- Omtänksam
- Resultatorienterad
- Samarbetsinriktad
- Självsäker
- Tävlingsinriktad





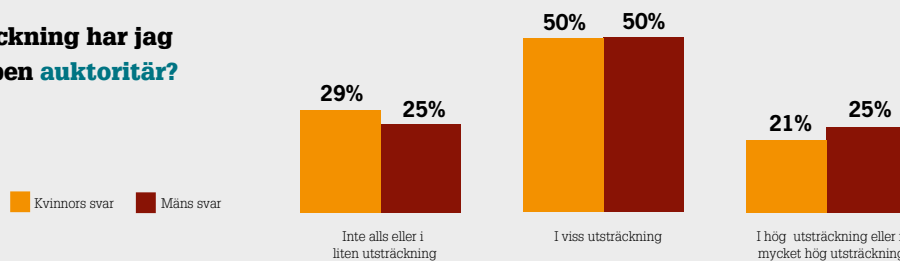
Viktigt, chefer – Auktoritär

I vilken utsträckning är egenskapen auktoritär viktig för chefer?



Jag själv – Auktoritär

I vilken utsträckning har jag själv egenskapen auktoritär?



Auktoritär

En minoritet av såväl män som kvinnor anser att auktoritär är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap hos en chef. Både män och kvinnor anser att det är mindre vanligt att chefer som är kvinnor har egenskapen auktoritär jämfört med chefer som är män. Var fjärde man och var femte kvinna anser att de själva i hög eller mycket hög utsträckning har egenskapen auktoritär.

En minoritet av respondenterna av båda kön, och en något lägre andel kvinnor än män, tycker att egenskapen auktoritär är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap hos en chef. Andelen som tycker så är något större för de kvinnor och män som arbetar på i hög grad mansdominerade arbetsplatser än på i hög grad kvinnodominerade, men det är fortfarande en minoritet. Sammanlagt anser 62 procent av kvinnorna att egenskapen auktoritär är en inte alls särskilt viktig eller inte alls viktig egenskap. Motsvarande andel för män är 49 procent.

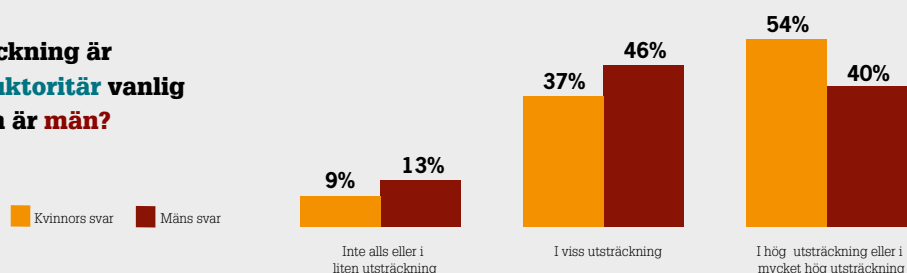
Drygt hälften av kvinnorna och fyra av tio män anser att egenskapen auktoritär i hög eller mycket hög utsträckning är en vanlig egenskap hos chefer som är män.

Både män och kvinnor anser att det är mindre vanligt att chefer som är kvinnor har egenskapen auktoritär jämfört med chefer som är män. Andelarna bland respondenterna, av båda kön, som svarar att det i mycket hög utsträckning eller i hög utsträckning är vanligt att chefer som är kvinnor är auktoritära är lägre än motsvarande andelar för chefer som är män.



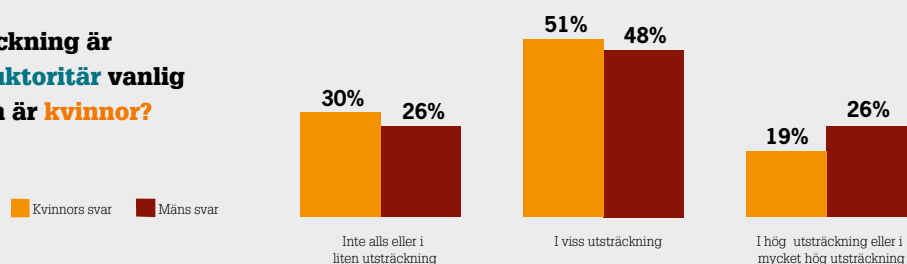
Vanligt, chefer, män – Auktoritär

I vilken utsträckning är egenskapen auktoritär vanlig hos chefer som är män?



Vanligt, chefer, kvinnor – Auktoritär

I vilken utsträckning är egenskapen auktoritär vanlig hos chefer som är kvinnor?



Var fjärde man och var femte kvinna anser att de själva i hög eller mycket hög utsträckning har egenskapen auktoritär. Cirka hälften av respondenterna av båda kön bedömer att de i viss utsträckning är auktoritära.

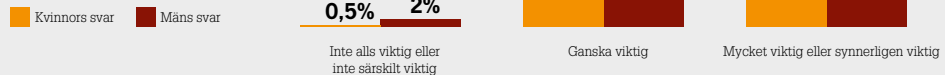
Om vi jämför hur respondenter som är kvinnor bedömer sig själva och hur de bedömer chefer som är kvinnor när det gäller egenskapen auktoritär så ser vi att fördelningarna i svaren stämmer överens ganska väl. Motsvarande jämförelse när det gäller män visar lite större skillnader. De män som svarat bedömer i högre utsträckning att de är något mindre auktoritära än vad de anser att chefer som är män är. Denna skillnad skulle kunna ha att göra med att de män som valt att svara på denna enkät i det avseendet skiljer sig från majoriteten av chefer.

En analys där svaren jämförs mellan chefer som själva rekryterar chefer och första linjens chefer visar inte några större skillnader i synen på hur viktig egenskapen auktoritär är. Inte heller framkommer några större skillnader i vilken utsträckning de personligen har egenskapen auktoritär, fränsett att en något högre andel respondenter som själva rekryterar chefer bedömer att de i hög eller mycket hög utsträckning har egenskapen auktoritär, jämfört med första linjens chefer.



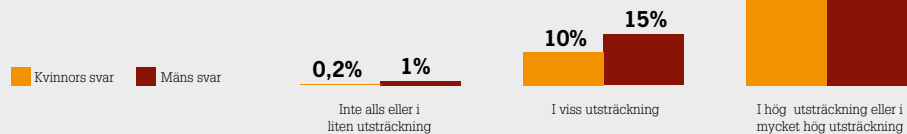
Viktigt, chefer – Flexibel

I vilken utsträckning är egenskapen flexibel viktig för chefer?



Jag själv – Flexibel

I vilken utsträckning har jag själv egenskapen flexibel?



Flexibel

En stor majoritet av respondenterna anser att det är mycket viktigt eller synnerligen viktigt att en chef har egenskapen flexibel. Både män och kvinnor anser att det är vanligare att chefer som är kvinnor är flexibla än att chefer som är män är det, men andelen kvinnor som tycker så är mycket större än andelen män. Både män och kvinnor anser att de i högre grad själva har egenskapen flexibel jämfört med hur de bedömer i vilken omfattning män och kvinnor som är chefer har den egenskapen. Skillnaden är särskilt stor för män.

De allra flesta respondenter, såväl män som kvinnor, anser att egenskapen flexibel är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap hos en chef. Andelarna bland kvinnor och män som tycker det är väldigt lika varandra i denna fråga. Andelarna som tycker att flexibel är en synnerligen viktig egenskap hos en chef är högre inom väldigt kvinnodominerade arbetsplatser jämfört med väldigt mansdominerade.

Var fjärde man och knappt var tionde kvinna anser att det i hög eller mycket hög utsträckning är vanligt

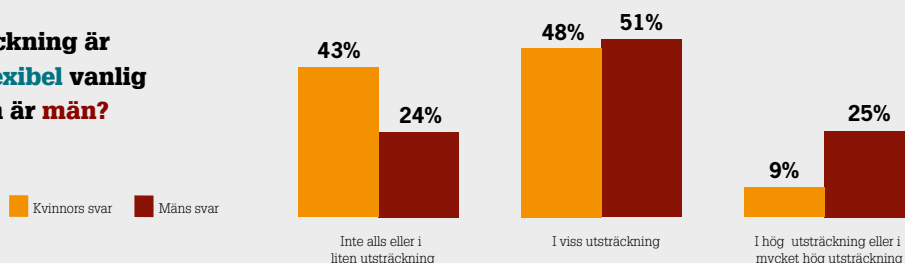
att chefer som är män har egenskapen flexibel. Ungefär hälften av respondenterna av båda kön tycker att det i viss utsträckning är vanligt att chefer som är män är flexibla. Fyra av tio kvinnor och var fjärde man anser att chefer som är män inte alls eller endast i liten utsträckning kännetecknas av att vara flexibla.

För chefer som är kvinnor är bedömningen annorlunda. Både kvinnor och män anser att det är vanligare att chefer som är kvinnor är flexibla än att chefer som är män är det. Men det är ändå stor skillnad mellan



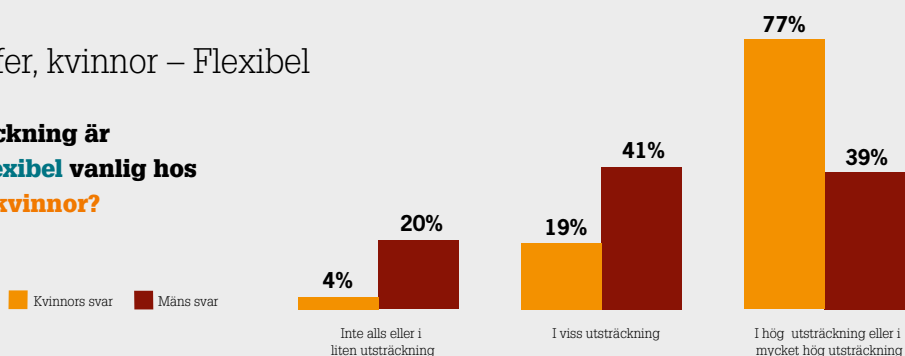
Vanligt, chefer, män – Flexibel

I vilken utsträckning är egenskapen flexibel vanlig hos chefer som är män?



Vanligt, chefer, kvinnor – Flexibel

I vilken utsträckning är egenskapen flexibel vanlig hos chefer som är kvinnor?



uppfattningarna. 77 procent av kvinnorna anser att egenskapen flexibel i hög eller mycket hög utsträckning är en vanlig egenskap hos chefer som är kvinnor. Motsvarande andel bland respondenter som är män är endast cirka hälften så hög, och 20 procent av männen anser att det inte är vanligt att chefer som är kvinnor är flexibla.

90 procent av kvinnorna och 84 procent av männen anser att de har egenskapen flexibel i hög eller mycket hög utsträckning. Ser vi enbart på svarsalternativet "i mycket hög utsträckning" framgår att knappt 40 procent av kvinnorna jämfört med knappt 30 procent av männen anser att de i mycket hög utsträckning är flexibla. Så även om både män och kvinnor oftast ser sig som flexibla anser kvinnor i högre grad än män att de är flexibla i sina chefsjobb.

Både kvinnor och män anser att de i högre grad själva har egenskapen flexibel, jämfört med hur de bedömer i vilken omfattning kvinnor och män som är chefer har den egenskapen. Skillnaden är extra stor för män. Dessa skillnader skulle kunna ha att göra med att de chefer som valt att svara på denna enkät skiljer sig i det avseendet från majoriteten av chefer.

En analys där svaren jämförs mellan chefer som själva rekryterar chefer och första linjens chefer visar inte några större skillnader i synen på hur viktig egenskapen flexibel är. Inte heller framkommer några större skillnader i vilken utsträckning de personligen har egenskapen flexibel, frånsett att en något större andel kvinnor som är första linjens chefer bedömer att de i mycket hög utsträckning har egenskapen flexibel, jämfört med hur chefer på högre chefsnivåer bedömer sig själva.



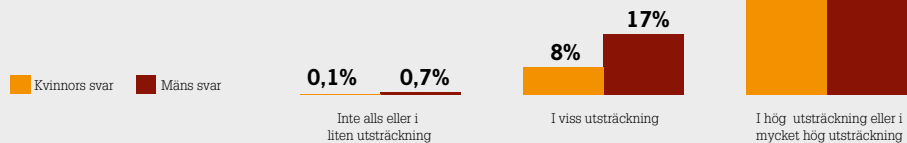
Viktigt, chefer – Kompetent

I vilken utsträckning är egenskapen **kompetent** viktig för chefer?



Jag själv – Kompetent

I vilken utsträckning har jag själv egenskapen **kompetent**?



Kompetent

Så gott som alla respondenter anser att egenskapen kompetent är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap för chefer. Både män och kvinnor anser att det är betydligt vanligare att chefer som är kvinnor är kompetenta än att chefer som är män är det, men andelen kvinnor som tycker så är större än andelen män. Andelen kvinnor som bedömer att de har egenskapen kompetent i hög eller mycket hög utsträckning är större jämfört med män.

Över 90 procent av respondenterna anser att egenskapen kompetent är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap för chefer. Ser vi enbart på svarsalternativet "synnerligen viktig" framgår att en något högre andel kvinnor än män tycker att egenskapen kompetent är synnerligen viktig, knappt 60 procent av kvinnorna jämfört med cirka 45 procent av männen. Det är inga stora skillnader mellan hur respondenter svarat beroende på om de jobbar på en i hög grad mans- eller kvinnodominerad arbetsplats.

Bland männen är det 43 procent och bland kvinnorna 28 procent som anser att egenskapen kompetent, i

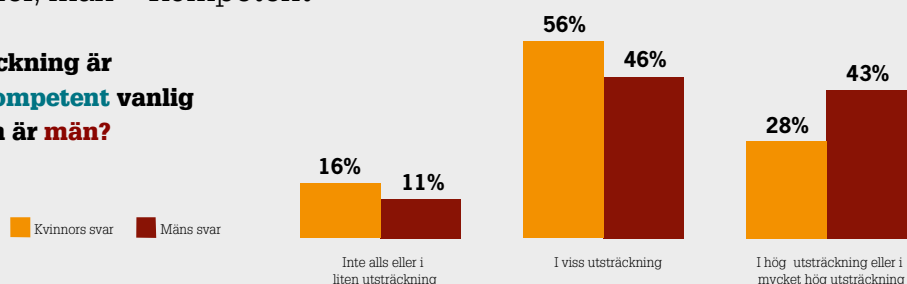
hög eller mycket hög utsträckning, är en vanlig egenskap hos chefer som är män. Ser vi enbart på svarsalternativet "i mycket hög utsträckning" framkommer att det är endast en liten andel av respondenterna, 4 procent av männen och 3 procent av kvinnorna, som anser att egenskapen kompetent i mycket hög utsträckning är vanlig hos chefer som är män.

För chefer som är kvinnor är bedömningen annorlunda. Bland männen är det 79 procent och bland kvinnorna 94 procent som anser att egenskapen kompetent, i hög eller mycket hög utsträckning, är en vanlig egenskap hos chefer som är kvinnor. Ser vi enbart på svarsalternativet



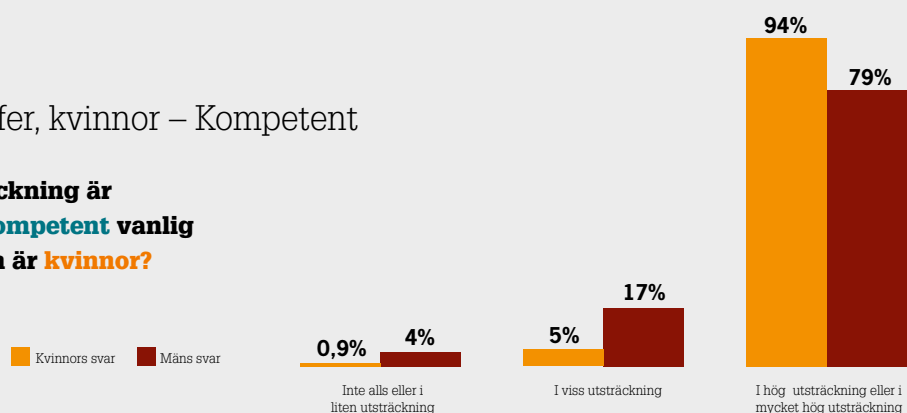
Vanligt, chefer, män – Kompetent

I vilken utsträckning är egenskapen kompetent vanlig hos chefer som är män?



Vanligt, chefer, kvinnor – Kompetent

I vilken utsträckning är egenskapen kompetent vanlig hos chefer som är kvinnor?



"i mycket hög utsträckning" framgår att hälften av kvinnorna och var fjärde man anser att egenskapen kompetent i mycket hög utsträckning är en vanlig egenskap hos chefer som är kvinnor.

Bland respondenterna anser särskilt kvinnor, men även män, således att det i betydligt högre utsträckning är vanligare att chefer som är kvinnor är kompetenta än att chefer som är män är det.

Andelen kvinnor som bedömer att de har egenskapen kompetent i hög eller mycket hög utsträckning, är högre jämfört med män, 92 procent jämfört med 82 procent. Ser vi enbart på svarsalternativet "i mycket hög utsträckning" framgår det att andelen kvinnor som anser att de är detta, är nästan dubbelt så hög som andelen män, 31 procent jämfört med 17 procent.

Mäns självbedömningar ligger inte i linje med i vilken utsträckning de bedömer egenskapen kompetent vara vanlig hos chefer som är män. Andelen som anser att de själva har egenskapen kompetent, i hög eller mycket hög utsträckning, är större än andelen som

anser att det i hög eller mycket hög utsträckning är vanligt att chefer som är män har den egenskapen.

Om svarsalternativen "i mycket hög utsträckning" och "i hög utsträckning" slås ihop (som i diagrammen) förefaller det som om att kvinnors självbedömningar ligger i linje med i vilken utsträckning de bedömer egenskapen kompetent vara vanlig hos chefer som är kvinnor. Men ser vi enbart på svarsalternativet "i mycket hög utsträckning" framkommer att andelen kvinnor som anser att de själva har egenskapen kompetent i mycket hög utsträckning är betydligt lägre än andelen som anser att det i mycket hög utsträckning är vanligt att chefer som är kvinnor har den egenskapen, 31 procent jämfört med 51 procent.

En analys där svaren jämförs mellan chefer som själva rekryterar chefer och första linjens chefer, visar inte några större skillnader i synen på hur viktigt det är att chefer är kompetenta. Däremot anser en något högre andel av chefer som själva rekryterar chefer, att de i mycket hög utsträckning har egenskapen kompetent, jämfört med motsvarande andel av första linjens chefer.



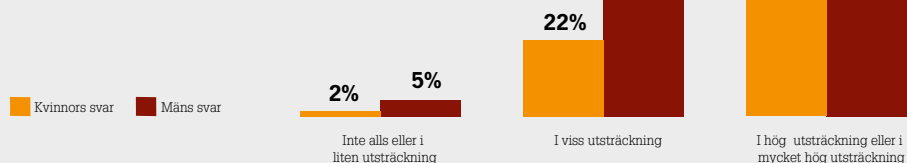
Viktigt, chefer – Modig

I vilken utsträckning är egenskapen **modig** viktig för chefer?



Jag själv – Modig

I vilken utsträckning har jag själv egenskapen **modig**?



Modig

Kvinnor anser i högre grad än män att det är viktigt att en chef har egenskapen modig. Både kvinnor och män, men i högre omfattning kvinnor, bedömer att det är vanligare att chefer som är kvinnor är modiga än chefer som är män. Kvinnor anser i något högre utsträckning än män att de själva har egenskapen modig.

En klar majoritet av kvinnor som svarat, 83 procent, anser att egenskapen modig är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap hos en chef. Så tycker även en majoritet av män, även om andelen inte är lika hög, 59 procent. Ser vi enbart på svarsalternativet "synnerligen viktig" framgår att andelen kvinnor som rankar mod som synnerligen viktig är mycket högre, 42 procent, jämfört med andelen män som gör samma rankning, 17 procent.

Det är ganska stora skillnader mellan respondenter som jobbar på arbetsplatser som i hög grad är kvinno-

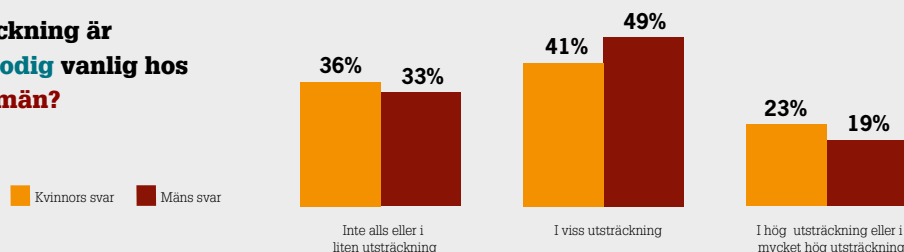
dominerade respektive mansdominerade. Både kvinnor och män som är chefer på i hög grad kvinnodominerade arbetsplatser anser i betydligt större omfattning än respondenter på i hög grad mansdominerade arbetsplatser att vara modig är en synnerligen viktig egenskap för en chef.

När det gäller i vilken utsträckning egenskapen modig är vanlig hos chefer som är män ger kvinnor och män ganska liknande svar. Ungefär var femte respondent tycker att egenskapen modig i hög eller mycket hög utsträckning är en vanlig egenskap hos chefer som



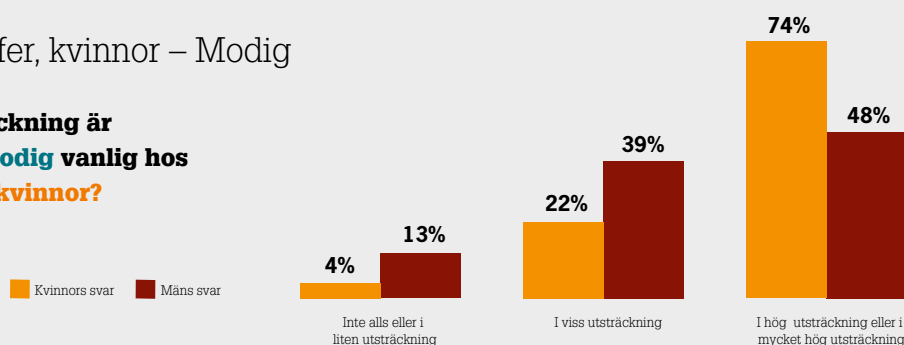
Vanligt, chefer, män – Modig

I vilken utsträckning är egenskapen **modig** vanlig hos chefer som är **män**?



Vanligt, chefer, kvinnor – Modig

I vilken utsträckning är egenskapen **modig** vanlig hos chefer som är **kvinnor**?



är män. Ungefär var tredje respondent tycker att egenskapen modig inte alls eller i liten utsträckning är vanlig hos chefer som är män.

Skillnaderna mellan hur kvinnor och män svarar är mycket större när det gäller hur vanlig egenskapen modig är hos chefer som är kvinnor. Där anser tre fjärdedelar av kvinnorna och knappt hälften av männen att det i hög eller mycket hög utsträckning är vanligt att chefer som är kvinnor har egenskapen modig. Både kvinnor och män, men i högre omfattning kvinnor, bedömer alltså att det är vanligare att chefer som är kvinnor är modiga än chefer som är män.

Kvinnor anser i högre utsträckning än män att de själva har egenskapen modig. Kvinnornas självbedömningar ligger något så när i linje med i vilken utsträckning de bedömer egenskapen modig vara vanlig hos chefer som är kvinnor. Mäns självbedömningar ligger inte på samma sätt i linje med i vilken utsträckning de

bedömer egenskapen modig vara vanlig hos chefer som är män.

Andelen män som anser att de själva har egenskapen modig, i hög eller mycket hög utsträckning, är högre jämfört med hur de ser på hur vanlig egenskapen modig är hos chefer som är män. Denna skillnad skulle kunna ha att göra med att de män som valt att svara på denna enkät skiljer sig i det avseendet från majoriteten av chefer.

En analys där svaren jämförs mellan chefer som själva rekryterar chefer och första linjens chefer, visar inte några större skillnader i synen på hur viktig egenskapen modig är. Inte heller framkommer några större skillnader i vilken utsträckning de själva bedömer att de är modiga, frånsett att en något större andel kvinnor och män som själva rekryterar chefer bedömer att de själva i något högre utsträckning har egenskapen modig jämfört med första linjens chefer.



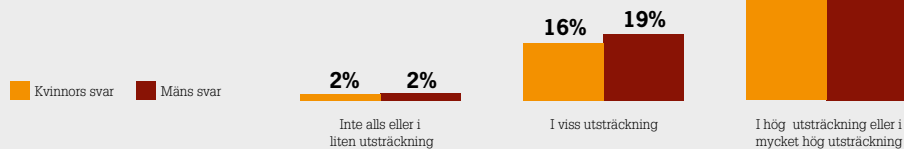
Viktigt, chefer – Omtänksam

I vilken utsträckning är egenskapen **omtänksam** viktig för chefer?



Jag själv – Omtänksam

I vilken utsträckning har jag själv egenskapen **omtänksam**?



Omtänksam

En stor majoritet av respondenterna anser att omtänksam är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap hos chefer. En minoritet av respondenterna anser att det är vanligt att chefer som är män är omtänksamma. Drygt hälften av männen och närmare sju av tio kvinnor anser att det är vanligt att chefer som är kvinnor är omtänksamma. Både män och kvinnor anser att de i högre grad själva har egenskapen omtänksam, jämfört med hur de bedömer i vilken omfattning män och kvinnor som är chefer har den egenskapen. Skillnaden är särskilt stor för män.

De allra flesta respondenter, 80 procent av såväl män som kvinnor, tycker att egenskapen omtänksam är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap hos en chef. Andelarna bland kvinnor och män är lika varandra i denna fråga. Det är inga stora skillnader mellan hur respondenter svarat beroende på om de jobbar på en i hög grad mans- eller kvinnodominerad arbetsplats.

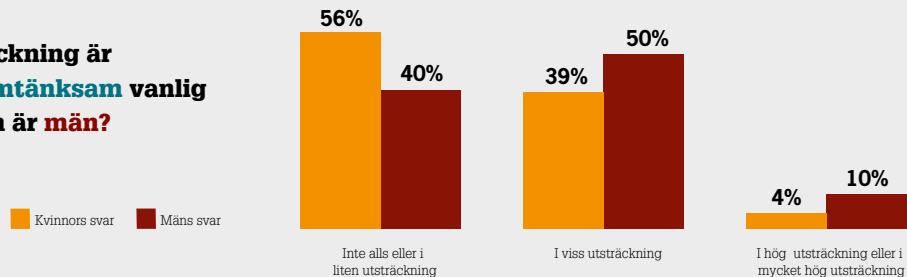
Endast en liten andel av respondenterna, 10 procent av männen och 4 procent av kvinnorna, anser att det i

hög eller mycket hög utsträckning är vanligt att chefer som är män har egenskapen omtänksam. Ser vi enbart på svarsalternativet "i mycket hög utsträckning" framgår att mindre än 2 procent av männen och mindre än 1 procent av kvinnorna anser att omtänksam i mycket hög utsträckning är en vanlig egenskap hos chefer som är män. Drygt hälften av kvinnorna och 40 procent av männen anser att egenskapen omtänksam inte alls eller i liten utsträckning är en vanlig egenskap hos chefer som är män.



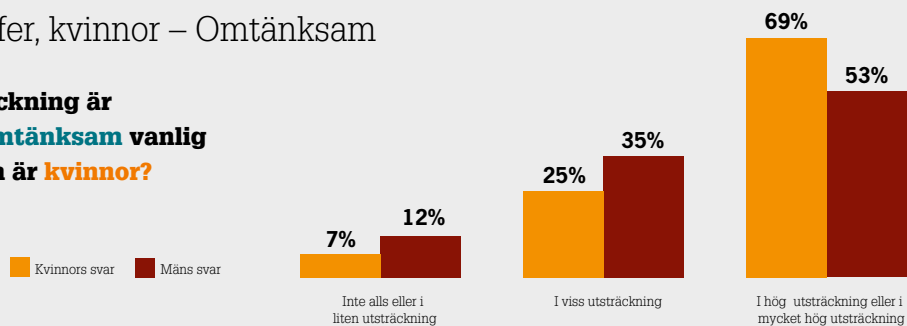
Vanligt, chefer, män – Omtänksam

I vilken utsträckning är egenskapen **omtänksam** vanlig hos chefer som är **män**?



Vanligt, chefer, kvinnor – Omtänksam

I vilken utsträckning är egenskapen **omtänksam** vanlig hos chefer som är **kvinnor**?



För chefer som är kvinnor ser bedömningen annorlunda ut. 53 procent av männen och 69 procent av kvinnorna anser att egenskapen omtänksam i hög eller mycket hög utsträckning är en vanlig egenskap hos chefer som är kvinnor.

Både kvinnor och män anser att de i högre grad själva har egenskapen omtänksam, jämfört med hur de bedömer i vilken omfattning kvinnor och män som är chefer har den egenskapen. Skillnaden är speciellt stor för män. Dessa skillnader skulle kunna ha att göra med att de chefer som valt att svara på denna enkät skiljer sig i det avseendet från majoriteten av chefer.

En analys där svaren jämförs mellan chefer som själva rekryterar chefer och första linjens chefer visar inte några större skillnader i synen på hur viktig

egenskapen omtänksam är, förutom att kvinnor som är första linjens chefer i något högre grad anser att vara omtänksam är en synnerligen viktig egenskap för en chef. Inte heller framkommer några större skillnader i vilken utsträckning de själva bedömer att de är omtänksamma, fränsett att en något större andel kvinnor bland första linjens chefer bedömer att de själva i högre utsträckning har egenskapen omtänksam, jämfört med hur respondenter på de högre chefsnivåerna bedömer sig själva.



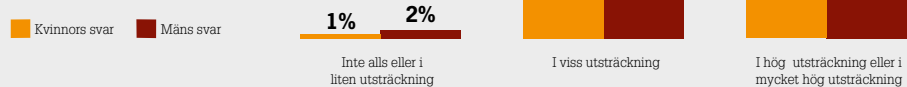
Viktigt, chefer – Resultatorienterad

I vilken utsträckning är egenskapen **resultatorienterad** viktig för chefer?



Jag själv – Resultatorienterad

I vilken utsträckning har jag själv egenskapen **resultatorienterad**?



Resultatorienterad

Cirka åtta av tio respondenter, något högre för kvinnor, anser att resultatorienterad är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap för chefer. Tre av fyra respondenter anser att det är i hög eller mycket hög utsträckning vanligt att chefer som är män är resultatorienterade. En liknande andel, dock något lägre bland män, anser att det är i hög, eller mycket hög, utsträckning vanligt att chefer som är kvinnor är resultatorienterade. Cirka tre fjärdedelar av männen och drygt åtta av tio kvinnor bedömer att de själva är resultatorienterade i mycket hög eller i hög utsträckning.

En stor majoritet av såväl kvinnor som män anser att resultatorienterad är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap för chefer. Ser vi enbart på svarsalternativet "synnerligen viktig" framgår att andelen kvinnor som svarar så är högre, 37 procent, än andelen män, 26 procent. Det är inga stora skillnader i svaren mellan kvinnor och män som jobbar på arbetsplatser som i hög grad är mans- respektive kvinnodominerade.

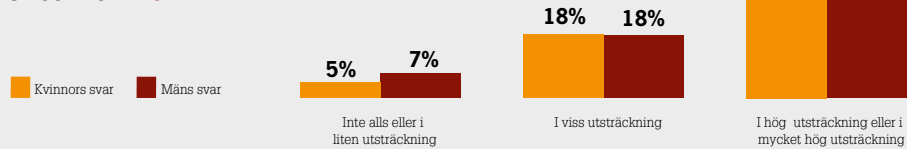
Män och kvinnor har ganska lika syn på i vilken utsträckning det är vanligt att chefer som är män är resultatorienterade. Ungefär tre av fyra respondenter anser att det är vanligt, i hög eller mycket hög utsträckning, att chefer som är män är resultatorienterade.

Kvinnor anser i något högre grad än män, knappt åtta av tio kvinnor respektive knappt sju av tio män, att



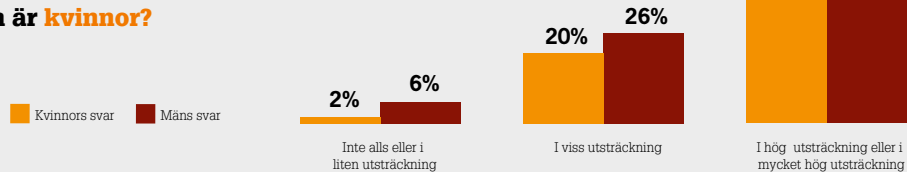
Vanligt, chefer, män – Resultatorienterad

I vilken utsträckning är egenskapen **resultatorienterad** vanlig hos chefer som är **män**?



Vanligt, chefer, kvinnor – Resultatorienterad

I vilken utsträckning är egenskapen **resultatorienterad** vanlig hos chefer som är **kvinnor**?



det är i hög eller mycket hög utsträckning vanligt att chefer som är kvinnor är resultatorienterade.

Mäns självbedömningar ligger så gott som helt i linje med i vilken utsträckning de bedömer resultatorienterad vara en vanlig egenskap hos chefer som är män. Kvinnors självbedömningar ligger något så när i linje med i vilken utsträckning de bedömer egenskapen resultatorienterad vara vanlig hos chefer som är kvinnor. I självbedömningarna är det en något högre andel kvinnor än män som anser sig vara resultatorienterade i mycket hög utsträckning. Denna skillnad skulle kunna ha att göra med att de kvinnor som valt att svara på denna enkät skiljer sig i det avseendet från majoriteten av chefer som är kvinnor.

En analys där svaren jämförs mellan chefer som själva rekryterar chefer och första linjens chefer, visar att chefer som själva rekryterar chefer i högre omfattning än första linjens chefer anser att det är viktigt att chefer är resultatorienterade. Chefer som rekryterar chefer anser också i högre utsträckning än första linjens chefer att de själva har egenskapen resultatorienterad.



Viktigt, chefer – Samarbetsinriktad

I vilken utsträckning är egenskapen **samarbetsinriktad** viktig för chefer?



Jag själv – Samarbetsinriktad

I vilken utsträckning har jag själv egenskapen **samarbetsinriktad**?



Samarbetsinriktad

Så gott som alla respondenter tycker att det är mycket viktigt eller synnerligen viktigt att chefer är samarbetsinriktade. Respondenter av båda kön anser att samarbetsinriktad är en egenskap som är vanligare hos chefer som är kvinnor än som är män. Kvinnor anser dock i betydligt högre utsträckning än män att chefer som är kvinnor är samarbetsinriktade. Både män och kvinnor anser att de i högre grad själva har egenskapen samarbetsinriktad, jämfört med hur de bedömer i vilken omfattning män och kvinnor som är chefer har den egenskapen. Skillnaden är särskilt stor för män.

Nästan alla kvinnor och män som svarat tycker att egenskapen samarbetsinriktad är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap hos en chef. Ser vi enbart på svarsalternativet "synnerligen viktig" framgår att andelen kvinnor som bedömer samarbetsinriktad som synnerligen viktig är något högre än andelen män, 62 procent jämfört med 51 procent. Det är inga stora skillnader i svaren mellan män och kvinnor som jobbar på arbetsplatser som i hög grad är mans- respektive kvinnodominerade.

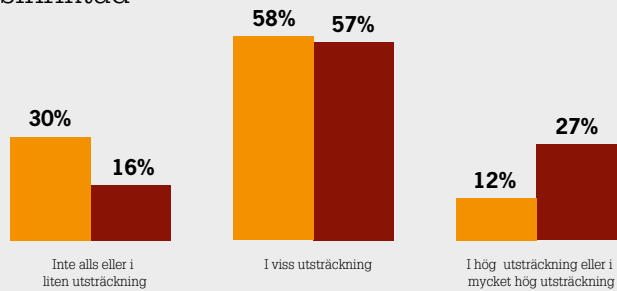
Var fjärde man och var tionde kvinna tycker att det är i hög, eller mycket hög utsträckning, vanligt att chefer som är män är samarbetsinriktade. Ser vi enbart på svarsalternativet "i mycket hög utsträckning" framkommer att endast en liten andel av respondenterna av båda kön anser att det i mycket hög utsträckning är vanligt att chefer som är män har egenskapen samarbetsinriktad, 4 procent av männen och 1 procent av kvinnorna.



Vanligt, chefer, män – Samarbetsinriktad

I vilken utsträckning är egenskapen **samarbetsinriktad** vanlig hos chefer som är **män**?

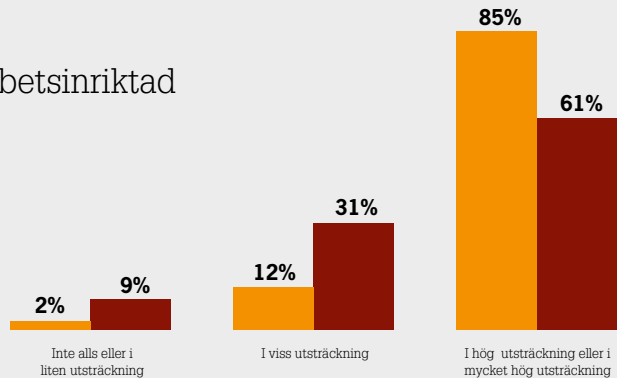
■ Kvinnors svar ■ Mäns svar



Vanligt, chefer, kvinnor – Samarbetsinriktad

I vilken utsträckning är egenskapen **samarbetsinriktad** vanlig hos chefer som är **kvinnor**?

■ Kvinnors svar ■ Mäns svar



Knappt sex av tio respondenter av båda kön tycker att det är i viss utsträckning vanligt att chefer som är män är samarbetsinriktade. 16 procent av männen och 30 procent av kvinnorna anser att det inte alls eller endast i liten utsträckning är vanligt att chefer som är män är samarbetsinriktade.

För chefer som är kvinnor är bedömningen annorlunda. Cirka sex av tio män och mer än åtta av tio kvinnor anser att egenskapen samarbetsinriktad i hög eller mycket hög utsträckning är en vanlig egenskap hos chefer som är kvinnor.

Både kvinnor och män anser att de i högre grad själva har egenskapen samarbetsinriktad, jämfört med hur de bedömer i vilken omfattning kvinnor och män som är

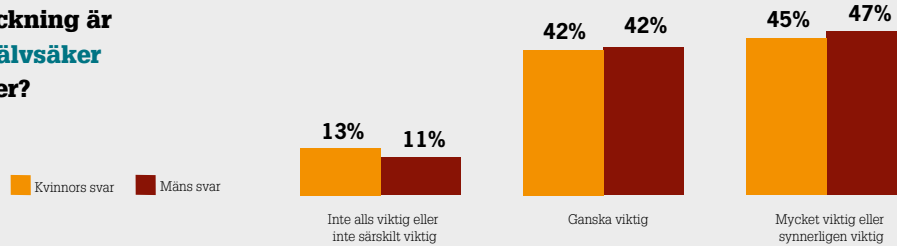
chefer har den egenskapen. Skillnaden är speciellt stor för män. Dessa skillnader skulle kunna ha att göra med att de chefer som valt att svara på denna enkät skiljer sig i det avseendet från majoriteten av chefer.

En analys där svaren jämförs mellan chefer som själva rekryterar chefer och första linjens chefer visar inte några större skillnader i synen på hur viktig egenskapen samarbetsinriktad är för chefer. Inte heller framkommer några större skillnader i vilken utsträckning de själva bedömer att de är samarbetsinriktade.



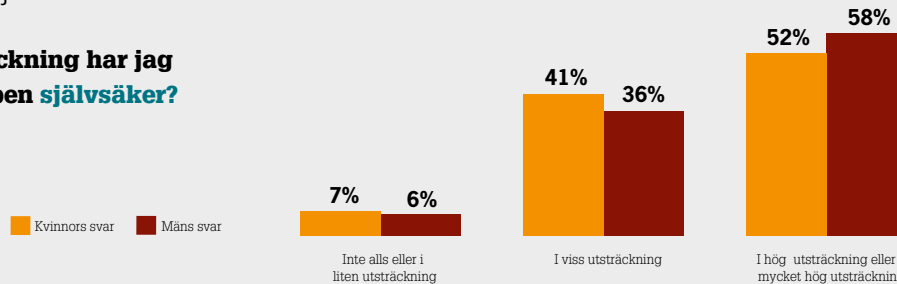
Viktigt, chefer – Själsäker

I vilken utsträckning är egenskapen **själsäker** viktig för chefer?



Jag själv – Själsäker

I vilken utsträckning har jag själv egenskapen **själsäker**?



Själsäker

Knappt hälften av respondenterna anser att själsäker är en synnerligen viktig eller mycket viktig egenskap för chefer. Cirka 70–80 procent av respondenterna, den högre andelen gäller kvinnor, anser att chefer som är män i hög eller mycket hög utsträckning är själsäkra. En lägre andel, cirka 40–50 procent av respondenterna, även här gäller den högre andelen kvinnor, anser att chefer som är kvinnor i hög eller mycket hög utsträckning är själsäkra. Cirka 50–60 procent av respondenterna, den lägre andelen gäller kvinnor, anser att de själva i hög eller mycket hög utsträckning har egenskapen själsäker.

Svaren från kvinnor och män, på frågan om hur viktigt det är att chefer har egenskapen själsäker, fördelar sig väldigt lika över alla svarsalternativ. Knappt hälften av respondenterna anser att vara själsäker är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap för chefer. En nästan lika stor andel anser att själsäker är en ganska viktig egenskap för chefer. Det är inga stora skillnader i svaren mellan män och kvinnor som jobbar på arbetsplatser som i hög grad är mans- respektive kvinnodominerade.

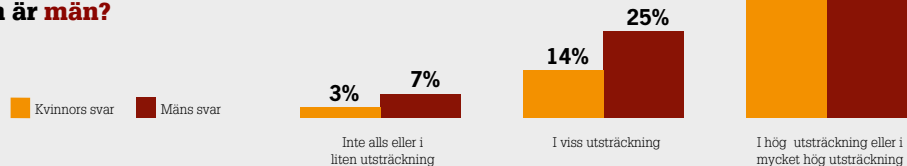
68 procent av männen och 83 procent av kvinnorna anser att det i hög, eller mycket hög utsträckning, är vanligt att chefer som är män är själsäkra. Ser vi enbart på svarsalternativet "i mycket hög utsträckning", framgår att endast 13 procent av männen men 36 procent av kvinnorna anser att det i mycket hög utsträckning är vanligt att chefer som är män är själsäkra.

Svaren från kvinnor och män, på frågan om hur vanligt det är att chefer som är kvinnor är själsäkra för-



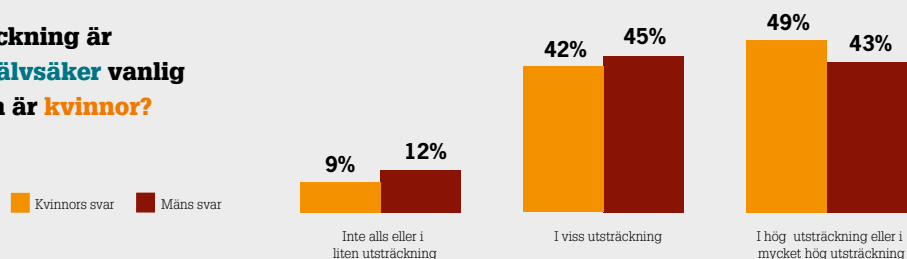
Vanligt, chefer, män – Självsäker

I vilken utsträckning är egenskapen **självsäker** vanlig hos chefer som är **män**?



Vanligt, chefer, kvinnor – Självsäker

I vilken utsträckning är egenskapen **självsäker** vanlig hos chefer som är **kvinnor**?



delar sig ganska lika över alla svars-kategorier. Knappt hälften av kvinnorna och drygt fyra av tio män anser att det i hög eller mycket hög utsträckning är vanligt att chefer som är kvinnor är självsäkra.

Även när det gäller självbedömningarna fördelar sig svaren från kvinnor och män ganska lika över alla svars-kategorier. En liten skillnad är att män i något högre utsträckning än kvinnor anser att de har egenskapen självsäker.

Män anser att de själva i något lägre utsträckning har egenskapen självsäker jämfört med hur de bedömer i vilken omfattning chefer som är män har den egenskapen. Dessa skillnader skulle kunna ha att göra med att de chefer som valt att svara på denna enkät skiljer sig i det avseendet från majoriteten av chefer. Kvinnornas självbedömningar ligger mer i linje

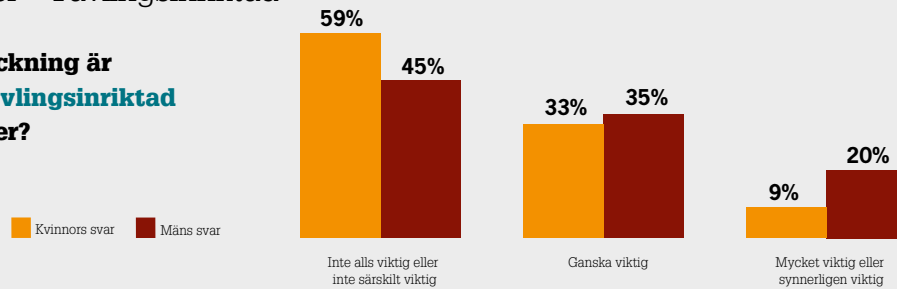
med hur de bedömer att chefen som är kvinnor har egenskapen självsäker.

En analys där svaren jämförs mellan chefer som själva rekryterar chefer och första linjens chefer visar inte några större skillnader i synen på hur viktig egenskapen självsäker är för chefer. Inte heller framkommer några större skillnader i vilken utsträckning de själva bedömer att de är självsäkra.



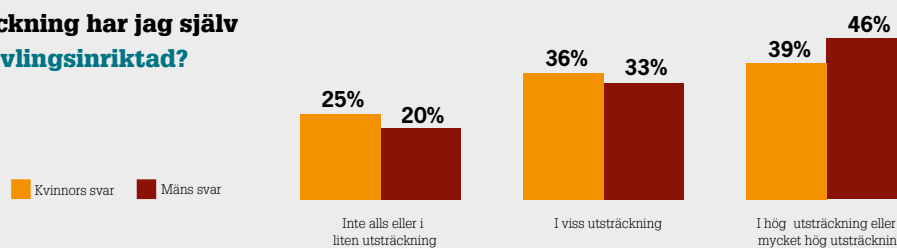
Viktigt, chefer – Tävlingsinriktad

I vilken utsträckning är egenskapen **tävlingsinriktad** viktig för chefer?



Jag själv – Tävlingsinriktad

I vilken utsträckning har jag själv egenskapen **tävlingsinriktad**?



Tävlingsinriktad

Endast en liten andel av respondenterna tycker att egenskapen tävlingsinriktad är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap hos en chef. Drygt sex av tio män och drygt sju av tio kvinnor anser att det i hög eller mycket hög utsträckning är vanligt att chefer som är män är tävlingsinriktade. En lägre andel, knappt fyra av tio respondenter, anser att det i hög eller mycket hög utsträckning är vanligt att chefer som är kvinnor är tävlingsinriktade. Cirka 40–45 procent av respondenterna, den lägre andelen gäller kvinnor, anser att de i hög eller mycket hög utsträckning är tävlingsinriktade.

En minoritet av respondenterna, såväl män som kvinnor, tycker att egenskapen tävlingsinriktad är en mycket viktig eller synnerligen viktig egenskap hos en chef. Drygt 30 procent av respondenterna av båda kön tycker att tävlingsinriktad är en ganska viktig egenskap hos en chef. 45 procent av männen och 59 procent av kvinnorna anser att tävlingsinriktad är en inte särskilt viktig eller inte alls viktig egenskap för en chef. Det är inga stora skillnader i svaren mellan kvinnor och män som jobbar på arbetsplatser som i hög grad är mans- respektive kvinnodominerade.

Ser vi enbart på svarsalternativet ”i mycket hög utsträckning” framkommer att kvinnor, i något större omfattning än män, anser att det i mycket hög utsträckning är vanligt att chefer som är män är tävlingsinriktade. Frånsett detta är det inga större skillnader mellan kvinnor och män i hur de bedömer hur vanlig egenskapen tävlingsinriktad är bland chefer som är män.

Kvinnors och mäns uppfattningar om hur vanlig egenskapen tävlingsinriktad är bland chefer som är kvinnor, fördelar sig också ganska lika över de olika



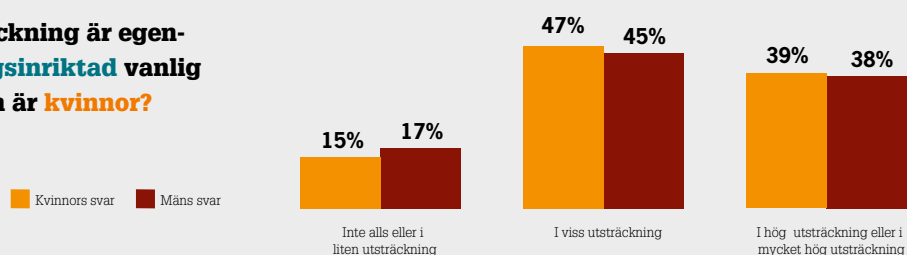
Vanligt, chefer, män – Tävlingsinriktad

I vilken utsträckning är egenskapen **tävlingsinriktad** vanlig hos chefer som är **män**?



Vanligt, chefer, kvinnor – Tävlingsinriktad

I vilken utsträckning är egenskapen **tävlingsinriktad** vanlig hos chefer som är **kvinnor**?



svarskategorierna. Knappt fyra av tio respondenter anser att det i hög eller mycket hög utsträckning är vanligt att chefer som är kvinnor är tävlingsinriktade.

Också i självbedömningarna fördelar sig kvinnors och mäns uppfattningar om i vilken utsträckning de är tävlingsinriktade ganska lika över kategorierna. Cirka 40–45 procent av respondenterna anser att de i hög eller mycket hög utsträckning är tävlingsinriktade. Kvinnor anser sig själva inte i samma utsträckning som män vara tävlingsinriktade, men skillnaderna är inte stora.

Män anser att de själva i något lägre utsträckning har egenskapen tävlingsinriktad jämfört med hur de bedömer i vilken omfattning chefer som är män har den egenskapen. Dessa skillnader skulle kunna ha att göra med att de chefer som valt att svara på denna enkät skiljer sig i det avseendet från majoriteten av chefer.

Kvinnors självbedömningar ligger mer i linje med hur de bedömer att chefer som är kvinnor har den egenskapen.

En analys där svaren jämförs mellan chefer som själva rekryterar chefer och första linjens chefer visar att chefer som själva rekryterar chefer i något högre omfattning än första linjens chefer anser att det är viktigt att chefer är tävlingsinriktade. Chefer som själva rekryterar chefer anser också i något högre utsträckning än första linjens chefer är de själva har egenskapen tävlingsinriktade.

Referenser

Chamorro-Premuzic, T. (2019). *Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? (and how to fix it)*, Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Eriksson, T., Smith, N. och Smith, V. (2017). "Gender Stereotyping and Self-Stereotyping Attitudes: A Large Field Study of Managers", IZA Discussion Paper Series, No 10932, IZA Institute of Labor Economics.

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., och Ristikari, T. (2011). "Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms", *Psychological Bulletin*, Vol. 137(4), sid.616–642.

Ledarna och Kantar Sifo (2018). "Vit, äldre man – sinnebild av en chef"
<https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/nyheter/vit-aldre-man-sinnebild-av-en-chef/>
Nedladdad 2019-08-26.

Ledarna och Almega (2019). Framtidens ledarskap – Om företags utmaningar och tankar om framtidens ledarskap.
<https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/rapporter/framtidens-ledarskap/>
Nedladdad 2019-08-26.

Martinsen, Ø. och Glasø, L. (2013). Personlighet og ledelse. I R. Rønning, W. Brochs- Haukedal, L. Glasø, och S. B. Matthiesen (red.) *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (sid. 47-72).

Prime, J. L., Carter, N. M., och Welbourne, T. M. (2009). "Women 'Take Care,' Men 'Take Charge': Managers' Stereotypic Perceptions of Women and Men Leaders", *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 12(1), sid. 25–49.

Reuters (2018-10-10). <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G>
Nedladdad 2019-06-27.

SCB (2019). *Yrkesregistret med Yrkesstatistik 2017*, Statistiska meddelanden AM 33 SM 1901, Statistiska centralbyrån.

Schein, V. E. (1973). "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics", *Journal of Applied Psychology*, Vol 57, sid. 95–100.

Schein, V. E. (1975). "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers", *Journal of Applied Psychology*, Vol 60, sid. 340–344.

Schein, V. E. (2007). "Women in management: Reflections and projections", *Women in Management Review*, Vol 22(1), sid. 6–18.

Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. och Liu, J. (1996). "Think manager—think male: A global phenomenon?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17(1), sid. 33–41.

Wahl, A., Holgersson, C., Linghag, S. och Regnö, L. (2014). *Ökad medvetenhet men långsam förändring – om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv*, SOU 2014:80, Stockholm: Fritzes.

World Values Survey (2017). Culture Map,
http://www.worldvaluessurvey.org/images/Culture_Map_2017_conclusive.png
Nedladdad 2019-08-26.

Zenger, J. och Folkman, J. (2019). "Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills", *Harvard Business Review*, juni 2019
<https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>
Nedladdad 2019-06-27.





Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 93 000 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.