

## Man behöver tjata lite mer för att rekrytera kvinnliga ledare

– Det finns inget som kan kallas för kvinnligt ledarskap. Vissa egenskaper kan möjligtvis kategoriseras som mer kvinnliga eller manliga. Men i slutändan är det individuella ledarskapet avgörande och där finns det bara två kategorier. Bra eller dåliga ledare.

På det sättet uttrycker sig Carolina Klint, VD för AIG Sverige, när hon får frågan om vad kvinnligt ledarskap är för något. Hon har under sina 10 år på AIG hela tiden varit ledare - först som skadeförmedlare, sedan som marknadschef och nu som VD.

Innan vi går in mera på Carolinas syn på ledarskap, ska vi titta lite närmare på det företag hon arbetar i.

### Ingenting förenar så mycket som en kris

AIG har funnits i Sverige sedan 1973 och har ca 75 medarbetare. Det är en del av en internationell koncern inom sakförsäkringar som tillhandahåller service åt mer än 70 miljoner kunder i över 160 länder. AIG har över 62 000 medarbetare världen över.

Carolina berättar att AIG kom i en akut likviditetskris i september 2008, som ett resultat av den internationella finanskrisen. Amerikanska staten tog över företaget och sköt till 180 miljarder dollar.

- För oss i Sverige ledde det här till ett stort mediapådrag, där vi initialt inte hade många svar att ge. Osäkerheten var stor, men vi hade ett fantastiskt stöd från både kunder och mäklare.

Lokalt kunde inte AIG göra så mycket, men Carolina beskriver hur man beslöt sig för att vara så transparenta som möjligt. Det handlade om kommunikation - i överflöd!

- En god lärdom var att ingenting förenar en organisation så mycket som en kris.

Sommaren 2009 separerade AIG ut sakförsäkringsverksamheten och lade den i en s.k. Special Purpose Vehicle. Den fick namnet Chartis globalt.

Sedan dess har AIG sålt av tillgångar och succesivt betalat av skulden. Den 12 december 2012 sålde den amerikanska staten de sista aktierna - och kunde samtidigt konstatera att man gjort en vinst på 22,7 miljarder dollar.

### Lyckligt slut - och come-back

- Det kan man kalla en historia med ett lyckligt slut, säger Carolina.

Fast egentligen handlar det om en come-back. I slutet av förra året beslöt man att ta tillbaka namnet AIG överallt och Chartis bytte då tillbaka till det ursprungliga namnet.

AIG har lagt samman alla sina europeiska bolag. Säte är i London, där man storleksmässigt är nummer 2 efter Aviva. Att samla allt kapital på ett ställe är bra och ger en fin hävstångseffekt i förhållande till Solvens II, enligt Carolina.

Den svenska verksamheten handlar till ca 85 procent om försäkringar inom företag och industri. Resterande del är nischade produkter riktade till privatpersoner, bland annat en cancerförsäkring som man tillhandahåller i samarbete med Cancerfonden.

### **Fyren som visar riktningen**

Men nu går vi tillbaka till frågorna kring ledarskap och Carolinas syn på detta.

- Det är ingen överdrift att säga att ledarskapet är helt avgörande för verksamheten. Här är det viktigt att veta vad som karaktäriserar en chef och en ledare - tyvärr är det inte så att dessa roller alltid förenas i en och samma person, även om det borde vara så. Chefens uppgift är mer administrativ, att leda och fördela arbetet. Ledaren ska vara visionären och fyren som visar riktningen. Som ledare måste man ha modet att vara krävande, betonar Carolina.

Samtidigt är det ledarens uppgift att lyssna. Svaren på mina frågor finns nästan alltid bland medarbetarna, bland kunderna eller på andra ställen i omgivningen.

- Då är det ju dumt att sitta själv på sin kammare och tänka ut möjliga svar. Resultatet av det blir strategier skapade utan ett relevant sammanhang och det tror jag ingen verksamhet mår bra av.

### **Specialist på att vara ledare**

Carolina konstaterar att en konsekvens av detta, är att man som ledare varken kan eller ska vara specialist på allt. Det är viktigt att ge medarbetarna frihet under ansvar och i möjligaste mån delegera beslutskraften i leden närmast marknaden och kunderna. Det blir speciellt viktigt med tanke på att världen blir mer komplex och förändras i en allt snabbare takt. Vill man ha relevanta beslut, måste de fattas där det händer, säger hon.

- Jag ser det gärna så att en chef bör vara generalist på det rent tekniska i det område man arbetar i och specialist på att vara ledare. Framgången ligger mer i hur duktiga medarbetare man lyckas attrahera och hur man lyckas motivera dem att prestera.

Carolina betonar att den ledare som inte är öppen för förändringar, kommer att få problem. Hon pekar speciellt på en förändring som kommer med stormsteg och det

är att den nya generationen nu kommer in på arbetsmarknaden. De är mera självgående och har förväntningar som de äldre arbetskamraterna kan vara ovana vid.

- Ska jag som ledare klara den här utmaningen, måste jag bottna i mina egna och företagets värderingar. Jag måste stå för det jag tror på.

### **Ökad flexibilitet**

En del i att vara självgående, är att medarbetarna alltmer vill påverka när och var man väljer att förlägga sin arbetstid. Carolina har sett detta och AIG i Sverige försöker på olika sätt att ge en ökad flexibilitet. Inte minst handlar det om att stödja medarbetare med barn, som ska passa dagstider osv.

- Jag är självklart inte omedveten om att det finns en baksida med detta. Det finns en risk att medarbetare istället arbetar på sena kvällen och helger. För en del passar det att göra så, medan andra kan uppleva en stor stress. Det måste man vara beredd på att hantera.

Det kan till exempel vara lämpligt att inte förlägga möten före kl. 9 eller efter kl. 16 med tanke på dem som har dagislogistik att hantera. Man bör dessutom undvika att mejla sina medarbetare på helger och kvällstid - allt för att skapa möjlighet till avkoppling.

Men Carolina är väl medveten om att det här är fråga om en balansgång, där det gäller att hitta en modell som passar den enskilde.

### **Män mer generösa mot varandra**

När Carolina pratade på Svenska Försäkringsföreningens inspirationsseminarium i höstas, konstaterade hon att kvinnor ofta rekryteras på past performance och män på future potential. Jag frågar henne vad hon menar med det:

- Vi lever alla i en konstruerad social struktur där vissa normer etablerats. Män har under århundranden blivit tränade i lagtänkande, ledarskapsförmåga samt i att vara mer generösa mot varandra. Det innebär att män gärna öppnar dörrar för eller rekommenderar andra män, medan kvinnor inte gör det i samma utsträckning. Inte alls för att vara elaka, men för att vi inte tränats på samma sätt.

Konsekvensen av det blir att när en man rekommenderar en annan man för ett nytt jobb, blir det lätt så att en blivande arbetsgivare inte tittar så mycket på vad mannen faktiskt levererat i tidigare roller utan är nöjd med en känsla av att det finns en god potential för denne man att lyckas i framtiden. När en kvinna är aktuell för en ny befattning, blir fokus i stället gärna på vad man levererat tidigare. Mer handfasta bevis på att man är kapabel att ta sig an utmaningen.

– Det viktigaste är att vara medveten om detta mönster eftersom man som blivande arbetsgivare ökar sannolikheten till en riktigt bra rekrytering om man använder måtten "past performance – future potential" lika, oavsett kandidat.

### **Roligt se andra utvecklas**

Carolina försöker alltid, i olika sammanhang, lyfta fram andra kvinnor. Istället för att bara se till den egna karriären, tycker hon idag att det är roligt att se andra utvecklas. Det intressanta är att min egen utveckling och karriär fick sig en rejäl skjuts när jag började fokusera på att utveckla andra och inte mig själv, säger hon.

- Men man får ofta jobba mer för att rekrytera kvinnliga ledare. Män är många gånger betydligt bättre på att sälja sig själva, medan kvinnor gärna säger "Men inte ska väl jag?". Därför får man som rekryterande chef vara beredd på att tjata lite grann och inte omedelbart acceptera ett nej från en kvinna som man verkligen tror skulle fungera väl i en viss befattning.

- Rent generellt leder det här till att jag idag tar betydligt fler referenser, när jag ska rekrytera någon till företaget. Om en kvinnlig kandidat inte är lika duktig på att sälja sig själv som en manlig, kommer referenserna ändå ge mig alla svar jag behöver.

### **Fler kvinnliga chefer med resultatansvar**

Carolina konstaterar att det inte är ovanligt att se kvinnor i ledande stabspositioner, medan det är långt ifrån lika ofta som man ser kvinnliga chefer med resultatansvar.

- Det är synd, eftersom det oftast är intäkterna man mäts på. När resultatet blir synligt, blir också ledaren synlig. Det är ju egentligen inte svårare eller jobbigare med resultatansvar!

Carolinas rekommendation till andra kvinnor är därför att ge sig själva chansen. Ta tillvara på de möjligheter som uppenbarar sig att kliva in i ledande befattningar. Man ska inte vara rädd för att misslyckas, om det inte fungerar är det inte hela världen att ta ett kliv tillbaka en tid.

- Men det viktigaste av allt är att man kommer till sin rätt, har roligt och utvecklas - oavsett om man är chef eller medarbetare.

En annan av Carolinas rekommendationer handlar om sättet att fatta beslut:

- Det finns en tendens att många ledare ägnar sig alltför mycket åt att analysera. Ibland är det viktigare att något händer, att man faktiskt gör något. Då får man gå på magkänslan även om det kan kännas hisnande, säger hon till sist.

*Carl-Henrik Knutsson*