

**D**IVERSITY  
AT WORK



# Flere kvinder i ledelse

— anbefalinger  
og best practice



Dansk Industri



Udarbejdet af DI  
Redaktion: Anna Leclercq Vrang  
Tryk: Kailow Graphic A/S  
ISBN 978-87-7144-134-5 (tryk)  
115.02.2018

## Hvorfor fokusere på kvinder i ledelse?

Virksomheder har en klar interesse i at rekruttere, fastholde og forfremme medarbejdere fra den bredest mulige pulje af kvalificerede personer uanset køn, alder, nationalitet, handicap, seksuel orientering og kønsidentitet. Jo flere talenter erhvervslivet kan få, jo større bliver konkurrenceevnen.

Et af de emner, der ofte bliver omtalt i den forbindelse, er andelen af kvinder i ledelse.

Men før vi kan tale om at få flere kvinder ind i ledelserne, skal vi kigge på en udfordring, der ligger forud for det – nemlig det faktum, at kun en tredjedel af alle de heltidsansatte i den private sektor er kvinder. I den offentlige sektor er andelen to tredjedele. Det er en vigtig pointe i en debat, der ofte problematiserer ”de få” kvinder i ledelse i virksomhederne. For udgangspunktet for at få flere kvinder til at forfølge en (top)lederkarriere er meget smalt.

## Stigning i andel af kvindelige ledere

Det er derfor meget glædeligt, at andelen af kvindelige ledere er steget betydeligt gennem de seneste 10 år. 23 pct. af alle lederposter i den private sektor er i dag besat af kvinder.<sup>1</sup> Ser vi specifikt på toplederniveau – CEO’s og Vice Presidents (øvrige direktører) – i den brede kreds af virksomheder med over 50 ansatte, er andelen oppe på hhv. 12 og 21 pct.<sup>2</sup> I de store danske selskabers bestyrelser udgør andelen af kvinder blandt de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer mere end en fjerdedel.

1 DI analyse: ”Stadig flere kvinder i selskabernes bestyrelser”, august 2017.

2 DI analyse: ”Markant flere kvinder i ledelse og bestyrelser”, januar 2017.

Danske virksomheder følger i høj grad anbefalingerne om god selskabsledelse, herunder tydeligvis at fremme mangfoldighed gennem rekruttering af kvinder og udlændinge. Og den danske lov om kønssammensætning i ledelsen med måltal for bestyrelser samt en politik for at få flere kvinder til at påtage sig lederstillinger er i fin overensstemmelse med virksomhedernes praksis og leverer gode rammer til at skabe resultater med hensyn til kønsdiversitet i virksomhedernes øverste ledelseslag.



## Alle talenter skal i spil

Dermed er alt ikke løst. Der er stadig et potentiale, der skal indfries, og jo hurtigere det kan lykkes at lede flere kvinder frem til topledelse, jo bedre. Når virksomhederne råder over flere talenter, får de en øget konkurrenceevne.

Der er en bredere samfundsudfordring i at få flere kvinder til at vælge uddannelser rettet mod det private erhvervsliv og prioritere en karriere her. Men det er essentielt, at private virksomheder samtidig plejer fødekæden af ledelsestalenter for at bringe flere frem mod topposterne.

DI har derfor udarbejdet otte anbefalinger til, hvordan virksomheder kan arbejde med at få flere kvinder til at forfølge en lederkarriere.

Disse anbefalinger tager afsæt i, at virksomheder bør screene deres organisation og se på kønsfordelingen i alle ledelseslag og i de enkelte forretningsområder.

## Det handler ikke kun om antal – men om lige vilkår

En vigtig pointe her er, at kønsfordelingen ikke bare handler om selve antallet af kvindelige og mandlige ledere – der er som nævnt langt flere mænd end kvinder ansat i det private erhvervsliv. Det handler om, at det skal være lige så sandsynligt for kvinder som mænd at blive forfremmet og gøre lederkarriere. Hvis sandsynligheden for at blive forfremmet er tydeligt forskellig for de to køn, bør virksomheden reagere og imødegå udfordringerne ved at indføre en politik på området.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Som store virksomheder i regnskabsklasse C og alle virksomheder i regnskabsklasse D med over 50 ansatte er forpligtet til at gøre.

# ANBEBEFALINGER D'S OTTE

1

## Gør kønsfordeling til en del af ledelsesstrategien

**Fokus på kønssammensætning og -tiltag skal være forankret i virksomhedens øverste ledelse for at sikre opbakning på alle niveauer i organisationen. Indarbejd så vidt muligt tiltag i eksisterende processer frem for at indføre nye, separate spor.**

Hvis der skal ske mærkbare ændringer og sættes større fokus på kønsfordelingen, skal det komme fra den øverste ledelse. For at skabe resultater og engagement i resten af organisationen er topledelsens opmærksomhed på emnet nødvendig, så det ikke ”blot” bliver en HR-dagsorden. Hvis der er behov for at foretage specifikke tiltag i forhold til at forbedre kønsfordelingen, bør det tænkes ind i allerede eksisterende koncepter frem for at lave nye, separate tiltag.



ISS har en ambition om, at ledergruppen skal afspejle sammensætningen af medarbejderne og har løbende fokus på flere kvinder og etniske minoriteter i ledelsen som en vedvarende indsats – vi arbejder konstant på at øge andelen i de højere ledelseslag.”

**Lotte Hjortlund Andersen, direktør, People & Culture, ISS Facility Services A/S**

## 2

### Fastsæt klare målsætninger

I henhold til dansk lovgivning skal virksomhederne opstille måltal for andelen af kvinder i deres bestyrelser, hvis virksomheden ikke har en ligelig kønsfordeling.<sup>4</sup> Herudover anbefaler DI at arbejde med måltal for kønsfordeling i de øvrige ledelseslag også – som et ledelsesmål eller en KPI (Key Performance Indicator). Det er nyttigt i forbindelse med afrapportering som følge af den danske lov på området.

Selvom virksomheder ikke er tvunget til at fastsætte måltal for andre ledelseslag end bestyrelsen, kan det være en god idé at konkretisere nogle målbare målsætninger for de øvrige ledelseslag for at styrke fødekæden til topledelsesniveauet. Ved at fastsætte måltal for andelen af kvinder på de øvrige ledelseslag bliver det muligt at kvantificere og overvåge udviklingen i andelen af kvinder på de forskellige ledelseslag.

Fastsæt måltallene i antal eller andel og sæt mål, der både er ambitiøse og realistiske – ligesom det gælder måltal for bestyrelsen.

Målsætningen kan med fordel forankres i en allerede eksisterende performance management-praksis eller i KPI-værktøjer, hvis virksomheden arbejder med sådanne på alle niveauer af organisationen. På den måde bliver emnet behandlet løbende, og målet om forandring får dedikeret fokus, hvor der bliver fulgt op på, om målet er nået. Det kan også medvirke til at sikre, at målet om at få flere kvinder i ledelsen ikke kun er en hensigtserklæring, men en reel forpligtelse fra direktionen og HR, som der bliver målt på. Dertil kommer, at det er yderst nyttigt, når virksomheden skal rapportere om fremskridtet i henhold til lov om kønssammensætning i ledelsen.

<sup>4</sup> Store virksomheder i regnskabsklasse C og alle virksomheder i regnskabsklasse D.



ISS fastsætter måltal for andelen af kvinder og gennemfører systematisk rapportering på området. Det hjælper os til at holde retningen for at nå vores målsætninger.”

**Lotte Hjortlund Andersen, direktør, People & Culture, ISS Facility Services A/S**



### 3

## Udarbejd en politik

**Virksomheder<sup>5</sup> skal i henhold til dansk lovgivning også formulere, gennemføre og rapportere om en politik, der kan forbedre kønsfordelingen på alle ledelsesniveauer. DI anbefaler, at politikken fokuserer på de ledelsesniveauer og/eller forretningsområder, hvor der er identificeret udfordringer i forhold til mangfoldighed i talentpuljen for topledelse.**

Erhvervsstyrelsen har udarbejdet en vejledning i de krav, som lovgivningen stiller til udarbejdelse af politikker.<sup>6</sup> Heraf fremgår det, at virksomhedernes politikker skal være understøttet af konkrete tiltag. Det er med andre ord ikke nok med en hensigtserklæring om, at virksomheden ”vil arbejde for at få flere kvinder i ledelse” – politikken skal knyttes til kon-



FLSmidth A/S har en erklæret global målsætning om, at vi, i 2020, skal have en andel på 20 pct. kvindelige ledere. Udgangspunktet er, at kvinder i dag udgør en andel på ca. 13 pct. af vores globale medarbejderstab. Den konkrete målsætning hjælper til at sætte en retning samt måle og styre udviklingen.”

**Bente Engholm, Head of Human Resources Denmark, FLSmidth A/S**

<sup>5</sup> Store virksomheder i regnskabsklasse C eller alle virksomheder i regnskabsklasse D med over 50 ansatte.

<sup>6</sup> Erhvervsstyrelsen, ”Vejledning om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom”, 2016.

krete handlinger eller aktiviteter. Politikken bør omfatte ledende stillinger, som varetager den daglige drift. Det kan være direktører, økonomidirektører, teamledere, afdelingsledere m.fl. Det vil bero på den enkelte virksomheds ledelsesstruktur, hvornår der er tale om en ledende stilling. Politikken for de øvrige ledelsesniveauer skal medvirke til at forbedre rekrutteringsgrundlaget til topledelses- og bestyrelsesposter. Virksomheden bør derfor tage stilling til, hvordan kvalifikationer kan oparbejdes eller forbedres i forhold til lederrollen.

Politikken skal indeholde en beskrivelse af virksomhedens ligestillingsmæssige tiltag og kan f.eks. omhandle:

- ➔ Samarbejde med andre virksomheder
- ➔ Rammer for den enkelte leders karriereudvikling gennem netværk
- ➔ Mentorordninger
- ➔ Interne måltal for andelen af kvinder i ledelse\*
- ➔ Andre tiltag, der gør virksomheden attraktiv for ledere af begge køn, f.eks. ved personalepolitikker, der fremmer kvinders og mænds lige karrieremuligheder eller ansættelsesprocedurer og rekruttering, der bidrager til at synliggøre kvindelige ledertalenter, så der både er kvindelige og mandlige kandidater ved intern og ekstern rekruttering.

Virksomheden kan med fordel fastsætte interne måltal for andelen af kvinder på de forskellige ledelsesniveauer, da det synliggør en retning og muliggør at påvise en konkret udvikling.

Find gode eksempler på politikker og afrapportering her: [di.dk](https://di.dk)

\* I princippet ”det underrepræsenterede køn”.

## 4

### En shortlist over kandidater bør indeholde kvinder

Virksomheden bør sikre, at der altid er mindst to kvindelige kandidater på listen over kandidater, når der rekrutteres til lederstillinger. Det bør også gælde ved brug af eksterne rekrutteringsfirmaer.

Et godt greb for at sikre flere kvinder i lederstillinger er at yde en helt konkret indsats for at identificere og motivere ansøgere til lederstillinger. Derfor anbefaler DI altid at have mindst to kvindelige kandidater på listen over kandidater til lederstillinger.



I The Nielsen Company har vi, på europæisk plan, haft et krav om, at der skal være kvinder på listen af kandidater for senior lederroller. Det har medvirket til en forbedring af kønsbalancen på de pågældende ledelsesniveauer. Denne succes gør, at vi nu er ved at implementere initiativet globalt.”

Cecilie Westh, nordisk direktør, The Nielsen Company (Denmark) ApS

## 5

### Motivér ledelsestalerne og ”skub dem frem”

Dygtige medarbejdere bør opmuntres til at forfølge en lederkarriere – uanset køn. Find ud af, hvad de enkelte talenter har af muligheder og barrierer, og adressér dem individuelt med opbakning, mentorstøtte, aflønning, ledelsesprogrammer osv.

At udvikle og fastholde medarbejdere med lederpotentiale er helt centralt for virksomheder, ikke mindst i en tid hvor der er rift om talenterne. Forfremmelser kan derfor med fordel tage udgangspunkt i en kategorisering af medarbejdere, hvor det tydeligt fremgår, hvorvidt medarbejderen er ”high performer” og i denne sammenhæng en ”high performer med lederpotentiale”.



Danish Crown gør meget ud af at kortlægge vores medarbejdere med højt potentiale. Det er vigtigt, at vi identificerer medarbejdere med lederpotentiale, så vi har en pulje af potentielle ledere at rekruttere fra. Og her skal kvinder selvsagt også være repræsenteret.”

Andreas Friis, koncerndirektør HR, Danish Crown

Det kan f.eks. ske via en 360 graders evaluering, hvor alle medarbejders præstationer og udviklingspotentiale vurderes fra flere vinkler. Det betyder, at alle ledere og medarbejdere får feedback på deres præstationer fra nærmeste leder, kolleger, kunder mv. På den måde identificeres de væsentligste udviklingsområder for organisationen som helhed og for teams og enkeltpersoner i forhold til individuelle og organisatoriske målsætninger. Værktøjet kan derfor være nyttigt til at skabe konkrete handlinger som f.eks. at øge andelen af kvinder i ledelsen, da alle medarbejdere får klar besked om deres præstation og potentiale, og HR forpligter sig til at konsultere listen over medarbejdere med lederpotentiale i forbindelse med rekrutteringer. Evalueringen er derfor et godt redskab til at spotte lederaspiranter, som skal have et skub fremad og opfordres til at forfølge en lederkarriere.



## 6

### **Brug mentorprogrammer og netværk**

**Medlemmer af den øverste ledelse bør, i en begrænset periode, fungere som mentorer for kvindelige toplederaspiranter. Mentorprogrammer bør udarbejdes i samarbejde med en anden virksomhed for at skabe et "neutralt rum", hvor man kan dele overvejelser og refleksioner.**

Mentorprogrammer og netværk for toplederaspiranter eller nye ledere er en oplagt mulighed for at støtte udviklingen mod en ligelig kønsfordeling på de øverste ledelseslag. Via mentorordningen tilbydes toplederaspiranten eller den nye leder (mentee) en række møder med et medlem af den øverste ledelse. Mentorforløbet sigter mod at tilbyde kommende ledere og nye ledere adgang til den viden, den indsigt og den erfaring, som den erfarne leder besidder. Målet er at afmystificere rollen som topleder, motivere talenterne til at turde gå efter topledelse og hjælpe nye ledere med at finde sig til rette i lederrollen og dermed give støtte i deres karriere-mæssige udvikling.

Netværk er også et godt middel til at styrke motivationen for medarbejdere med lederpotentiale eller nye ledere. Via netværk kan medarbejdere med lederpotentiale og nye ledere møde kolleger fra andre virksomheder og udveksle erfaringer, overvejelser og evt. udfordringer, som de måtte opleve. Det er en fordel, hvis netværk etableres i samarbejde med andre virksomheder for at skabe et "neutralt rum", hvor ting kan deles uden frygt for, at det kan få indflydelse på de deltagendes arbejdssituation.





The Nielsen Company har lanceret et mentorprogram som skal booste medarbejderes udvikling. Vi kalder det ”Mentoring by WIN–Women in Nielsen”, og programmet kobler en erfaren leder med en mindre erfaren, hvor begge parter får et konkret udbytte ved at indgå i mentor/mentee-relationen. Vi håber, at det kan medvirke til, at flere kvindelige medarbejdere får mod på at forfølge en lederkarriere hos os.”

**Cecilie Westh, nordisk direktør, The Nielsen Company (Denmark) ApS**

## 7

### **Styrk kvindelige medarbejderes tilknytning til arbejdspladsen ifm. barsel**

**Forskning viser tydeligt, at kvinders relativt lange barselsorlov i høj grad er medvirkende til at begrænse deres karrierevej. Virksomheden bør sikre kvindelige medarbejderes tilknytning til arbejdspladsen ved løbende at orientere om, hvad der sker på arbejdspladsen i tiden under barslen. Virksomheden kan også opfordre forældre til at dele forældreorloven mere ligeligt.**

En del forskning fra Danmark og udlandet viser, at omfanget af kvinders barselsorlov giver kvinder en ”child penalty”. Når kvinder bliver forældre og tager langt størstedelen af forældreorloven, oplever de, at deres karriere bremses, af den simple grund at de er fraværende på arbejdspladsen. Hvis de får flere børn, lider karrieren endnu større last. Virksomheden bør sikre sine kvindelige medarbejderes tilknytning til arbejdspladsen under barselsorloven f.eks. ved løbende at holde den barslende medarbejder orienteret om, hvad der sker på arbejdspladsen. Virksomheden kan infor mere via infomails, så længe det står helt klart, at det ikke er noget, som medarbejderen skal forholde sig til eller svare på. Virksomheder kan også generelt opfordre medarbejdere til at overveje mulighederne for at dele forældreorloven mere ligeligt mellem de to forældre og derigennem undgå kvindens ”child penalty”. Det er dog vigtigt, at det ikke kan opfattes som et pres på de kvindelige medarbejdere for at holde mindre orlov.

## 8

### Se karriereveje ud fra et livsfaseperspektiv

**Talentfulde medarbejdere bør motiveres i retning af en lederkarriere. Husk derfor, at der er mange måder at gøre karriere på. Det behøver ikke være en fortløbende stigning op ad karrierestigen, og barselsfravær er en del af tilværelsen for de fleste. Tilbyd derfor flere mulige karriereveje, der er tilpasset den livsfase, som medarbejderen befinder sig i – med mulighed for at genoptage karrieren efter et eller flere barselsforløb eller andre begivenheder.**

Arbejdslivet er ikke nødvendigvis en fortsat fremadskridende bevægelse mod toppen af karrierestigen, og karriereveje bør heller ikke ses som one-size-fits-all. Medarbejdere kan have forskellige behov på forskellige tidspunkter i deres arbejdsliv, og det er ikke længere sådan, at man har bestemte behov som ung, som bliver afløst af nogle andre, når man kommer længere op i årene. Alderen definerer i langt mindre grad, hvordan livet leves, end den tidligere har gjort. Med et livsfaseperspektiv er det muligt at møde medarbejdere dér, hvor de befinder sig. En lederkarriere behøver med andre ord ikke partout at skulle starte i 30'erne, som ofte falder sammen med etablering af familie, men kan derimod sagtens skydes i gang på et senere tidspunkt. At karrieren tilpasses den livsfase, som medarbejderen befinder sig i, vil styrke motivationen hos medarbejdere med lederaspirationer.



Mange af vores partnere i The Danish Diversity Council arbejder med livsfaseperspektivet. Hos Microsoft, hvor diversitet og inklusion er nogle af grundstenene i kulturen, tror man meget på fleksibilitet og tilpasning til den enkelte, uanset om det er et ønske om at skrue ned for arbejdslivet som senior medarbejder, at have fleksibilitet til dyrke en elitesport, eller om en medarbejder har behov for særlig tilpasning af arbejdslivet pga. et handicap.

Vi er ikke i tvivl om, at fremtidens talentudfordringer bliver vundet af dem, der formår at vise fleksibilitet.”

**Tine A. Willumsen, stifter af The Danish Diversity Council**

# DIVERSITY AT WORK



Dansk Industri

DI – Dansk Industri  
H. C. Andersens Boulevard 18  
1787 København V

Tlf. 3377 3377  
di.dk  
di@di.dk