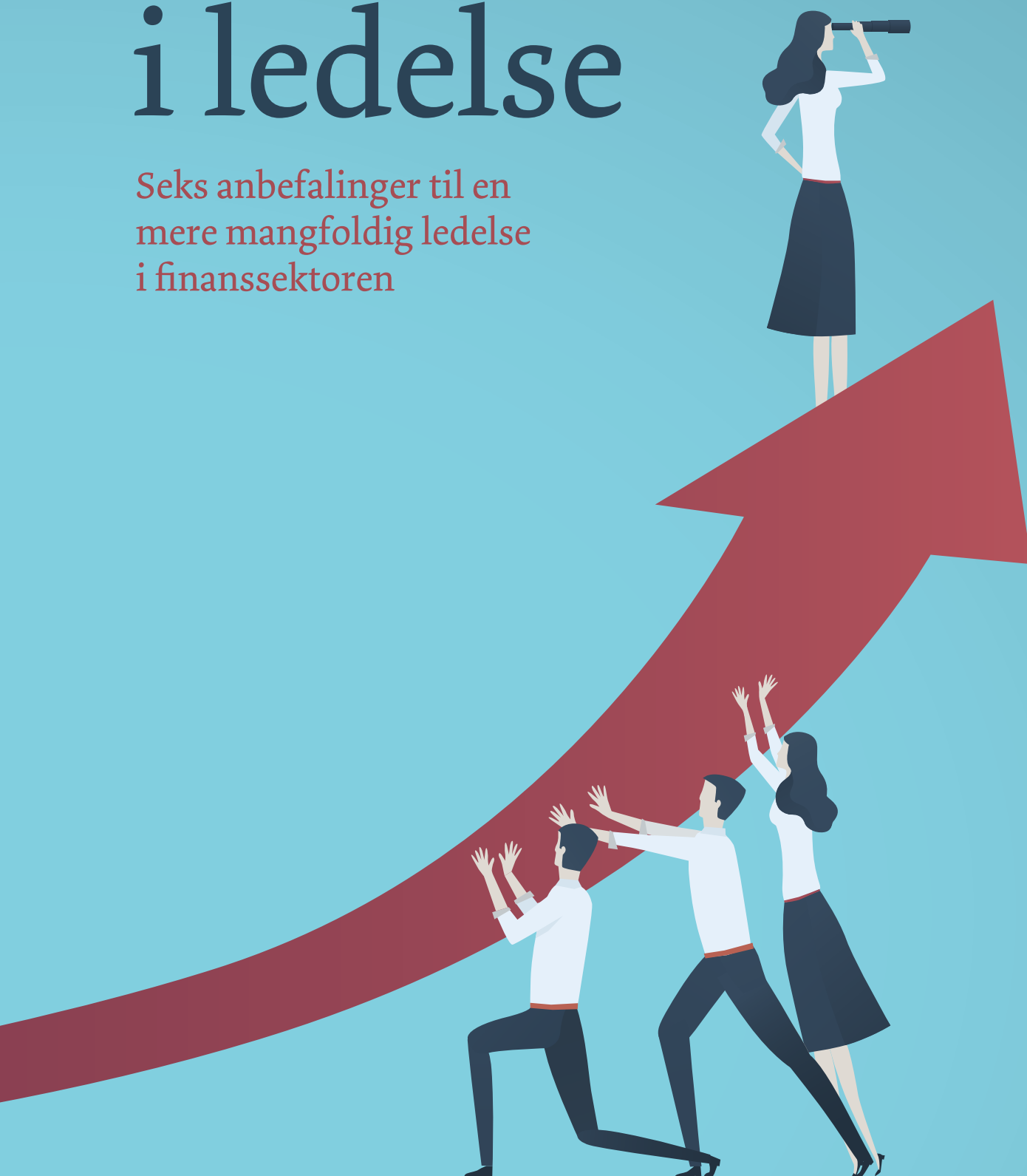


ANBEFALINGER

# Kvinder i ledelse

Seks anbefalinger til en  
mere mangfoldig ledelse  
i finanssektoren





# Seks anbefalinger til en mere mangfoldig ledelse i finanssektoren

Gennem det seneste år har en arbejdsgruppe med repræsentanter fra Finanssektorens Arbejdsgiverforening og Finansforbundet arbejdet med at undersøge, hvorfor der er så få kvinder i de øverste ledelseslag i finanssektoren.

Internationale og nationale studier viser, at diversitet i virksomheder styrker forretningen og bidrager til bundlinjen, bedre beslutninger og øget innovativkraft for blot at nævne nogle af fordelene. Derfor er det et stort tab for virksomheder, organisationer og samfundet som helhed, hvis der ikke er diversitet i de værdier og kompetencer, som er repræsenteret i topledelsen.

Med udgangspunkt i en række data fra et bredt udsnit af virksomheder i sektoren, analyser og forskning på området er arbejdsgruppen kommet frem til seks anbefalinger, som har til formål at fremme en bedre kønsbalance i de øverste ledelseslag.

” Jeg har arbejdet sammen med kvinder, der virkelig har performet, og jeg kan klart se en forskel med flere kvinder i ledelse. De tilføjer en ekstra dynamik, som vores konkurrenter ikke har. De hiver mere forretning ind, og de får virkelig nogle ting igennem. Det har været et suprise-element for os.

*Ledere af ledere, mand*

# Første skridt er kulturforandring og brud med gamle vaner

Det virker måske banalt, men en kulturændring er fundamental i forhold til at ændre kønsbalancen i finanssektorens øverste ledelseslag. Kultur er mange ting, og det er summen af konkrete initiativer og tiltag, der skaber forandringen. Virksomheder er forskellige, og derfor vil løsningerne også være forskellige.

Vigtigt er det, at gamle normer og vaner kommer til revision, så nødvendige forandringer kan få plads. Virksomheder skal arbejde på at skabe en inkluderende kultur, hvor der er plads til alle – uanset køn, alder og etnicitet. Kulturen i sektoren er præget af fastgroede myter og adfærdsmønstre, som i dag spænder ben for kvinders opstigen i ledelseshierarkierne og hindrer mangfoldige ledelser. Virksomhederne går dermed glip af en kæmpe talentpulje og de mange fordele ved at have en mangfoldig og kønsbalanceret ledelse såsom øget bundlinje, bedre beslutninger og mere tilfredse medarbejdere.

Det er let at blive blind på kultur, fordi vi alle mere eller mindre ubevidst lever midt i den. Det kræver et løftet blik og et fokuseret arbejde at forandre på rod-fæstede mønstre.

” Jeg vil mene, at det er en kulturel barriere inden for finanssektoren, der er årsag til, at kvinderne ikke kommer helt til tops.

*Leder, mand*

” Det sker, at man må være kvinde, der leder som en mand på de høje ledelsesniveauer, som jeg også nogle gange gør, for ellers bliver jeg kørt over. Hvis det kræver, at jeg bliver mere og mere mand, så ændrer det jo ikke på kulturen. Grundlæggende, så er det den maskuline ledelsesstil, man skal overveje i de højere ledelseslag.

*Leder af ledere, kvinde*

# Topledelsen skal tage et fælles ejerskab

Engagerede medlemmer af en direktion og en bestyrelse er afgørende for at fremme kønsbalance på alle niveauer i virksomheden. Ejerskabet i forhold til at øge andelen af kvindelige ledere i de øverste ledelseslag skal være forankret hos topledelsen, så der skabes en strategisk målstyring, forpligtelse og opfølgning. Lige så vigtigt er det, at topledelsen oprigtigt vil ligestillingen, og at de viser vejen for resten af virksomheden.

Alle i ledelsen skal derfor tage et fælles ejerskab, og de skal kende til såvel det fælles mandat som de individuelle indsats, forandringen kræver. Toplelsen udstikker retning, og hvis meldinger er vage, bliver det svært at implementere handlinger ned igennem organisationen. Dermed ikke sagt, at idéer og tiltag kun skal komme fra toppen. Den slags må også meget gerne komme nedefra, så hele virksomheden arbejder mod et fælles mål.

På samme måde må det heller ikke blive et rent 'kvindeprojekt'. Mændenes bevidsthed og indsats er altafgørende for at nå målet om mere diversitet. Det er vigtigt, at topledelsen altid har fokus på målsætningen og pejler derefter med tilstrækkelige ressourcer. Handlinger og kommunikation skal være synlige og kontinuerlige. Også to, tre og flere år efter beslutningen om mere kønsbalance er truffet.

” Udfordringen er vel, at der hvor jeg har oplevet ændringer, er det sket fra toppen. I de store internationale virksomheder, hvor jeg har været, har det været tonen fra toppen. De har skubbet og tegnet de helt store linjer. En forandring i finanssektoren kræver, at toppen melder klart ud.

*Leder af ledere, mand*



# Kønsbalance skal være forankret i forretningsstrategien

Ambitionen om at øge andelen af kvinder i de øverste ledelseslag skal tages alvorligt på linje med sorte tal på bundlinjen, indførslen af ny teknologi og andre forretningsstrategiske områder. Opgaven bør først være ude af topledelsens hænder, når kulturen er ændret og tilstrækkelig indlejret i virksomheden. Det kan tage overraskende lang tid, da kultur generelt er svær at ændre. Indtil da skal topledelsen have det fulde ansvar for forandringen.

HR-afdelingen er naturligvis en vigtig medspiller for topledelsen i at opfylde ambitionen om øget kønsbalance, da HR-afdelingens arbejde blandt an-

det består i at tiltrække, rekruttere, karriereudvikle og fastholde medarbejdere og ledere. Men det er af afgørende betydning, at ansvaret og kontrollen ikke bliver overladt til HR-afdelingen.

Det betyder med andre ord, at topledelsens fremmeste opgave er at implementere – gerne i den eksisterende forretningsstrategi – en realistisk deadline og et konkret mål for antallet af kvindelige topledere i virksomheden. Dertil kommer, at løbende monitoring skal give topledelsen indblik i, hvordan processen udvikler sig.



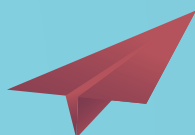
# Måltal er et vigtigt redskab

Topledelser bør tage måltal i brug for at skabe fremdrift i processen med at få flere kvindelige topledere. De præcist angivne måltal for kønsbalancen er naturligvis op til den enkelte virksomhed, men målene kan være med til at vise individuelle ledeseres resultater og fremme en ny kultur med mere diversitet. Især hvis målene bliver kommunikeret højt gentagende gange. Tal forpligter og bliver oftere til virkelighed.

Med sigte på at øge den enkelte topleders – og eventuelt de øvrige ledeseres – engagement bør lederne være personligt forpligtede i forhold til at rykke på problemstillingen. En passende økonomisk incitamentsstruktur kan derfor overvejes.

” Vi kunne jo være så vovede at sætte mål for det. Hvis ikke man sætter mål for det, så fiser det ud i sandet. Det bliver jo selvforstærkende. Kvinder er bange for at blive alene, og det bliver de også. Som kvinde på toppen bliver man dobbelt alene.

*Leder af ledere, mand*



## ANBEFALING 5

# HR-processer bør have et gennemsyn

HR-afdelingen er en vigtig medspiller, når det handler om at sikre en bedre kønsbalance i virksomheder. HR- og rekrutteringsprocesser skal derfor kigges grundigt efter i sømmene. Det er essentielt, at alle kritiske nøgleprocesser bliver gennemgået for strukturelle barrierer – såkaldte bias, som ubevidst både fremmer og ekskluderer visse medarbejdere – i forhold til rekruttering, forfremmelser og karriereudviklingsprocesser.

I en systematisk proces skal alle disse barrierer fjernes, og justeringer skal indarbejdes. Et eksempel kan være at fjerne billeder, navne og personlige oplysninger i jobansøgninger. Desuden bør alle stillinger blive slået op, og klare kriterier for forfremmelse bør nedskrives. Det vil eliminere uklarhed om, hvordan forfremmelser foregår.

” Jeg kan simpelthen ikke se, hvilke muligheder jeg har. Jeg kan ikke se næste step, og jeg mangler at vide, hvordan andre er lykkedes.

*Leder af ledere, kvinde*





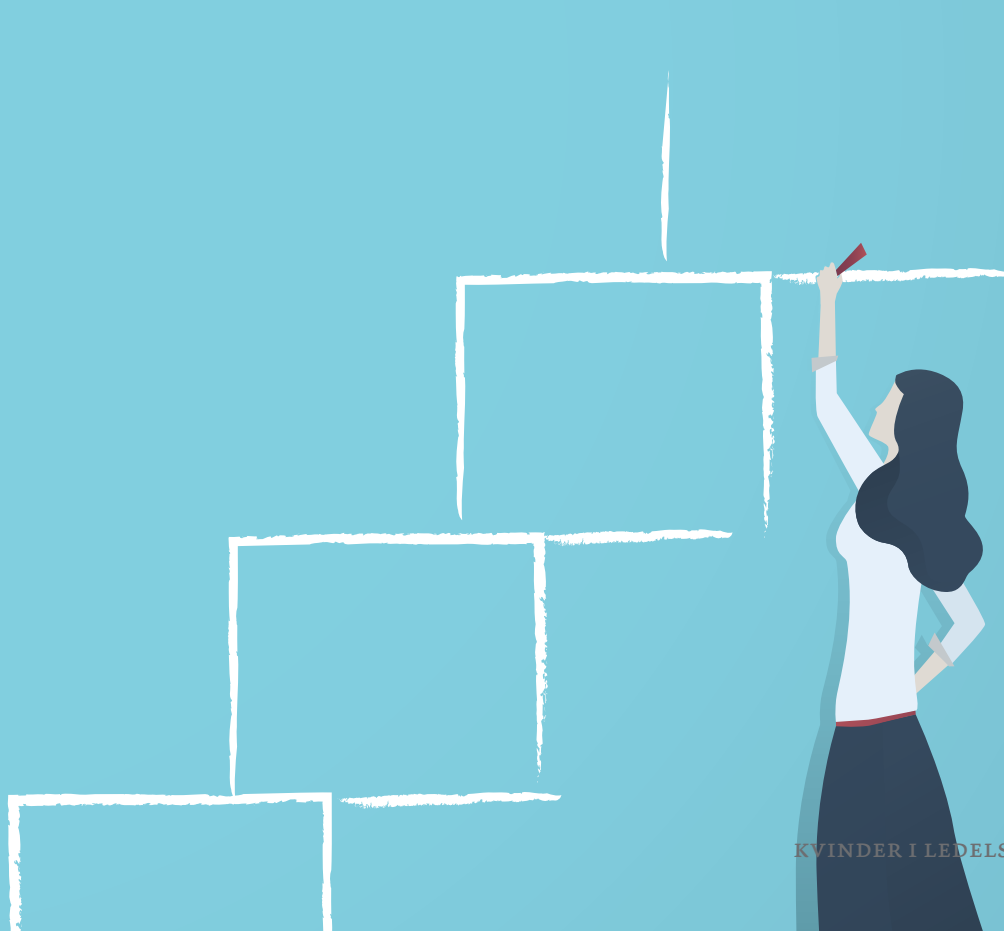
# Klar kommunikation hjælper forandringer på vej

Virksomhedens kommunikation om målsætninger og ambitioner for øget kønsbalance i de øverste ledelseslag er yderst vigtig såvel internt som eksternt. Fortællingen om en ny forretningsstrategisk dagsorden skal være tydelig, så alle medarbejdere forstår, hvorfor dagsordenen er en del af en række nøgleprocesser i virksomheden.

Det er alfa og omega, at alle tiltag bliver kommunikeret i øjenhøjde, så ledelsens beslutning om at ændre på kulturen er til at forstå. Høj som lav i virksomheden skal vide, hvorfor det er en vindingsvej for alle, og hvad deres specifikke rolle er. Uden engagement og kommunikation risikerer kulturændringen at kuldsejle, inden den overhovedet har lagt fra land.

” Ændring af kommunikationen så den også appellerer til kvinder. Lige nu er det skabt af mænd for mænd.

*Medarbejder uden  
ledelsesansvar, kvinde*



” Jeg ved med sikkerhed, at nogle af de kvinder, som i dag sidder i store jobs andre steder, har haft nogle ambitioner, som de ikke har fået indfriet her hos os.

*Leder, kvinde*

” Finanssektoren er præget af gamle mænd, der har en tendens til at pege på nogen, der ligner dem selv. Det er den bedste sikring mod forandring.

*Leder mand*





