

FA·NU

MAJ 2015 - NR. 7



ISSN 2246-7378

TEMANUMMER

Mangfoldighed



Mariane Dissing, adm. dir. FA

Når variation skaber glæde

Rigtig mange af FA's medlemmer arbejder hver dag med at fremme ligestillingen og mangfoldigheden i deres virksomheder. De har skabt veludviklede programmer for mangfoldighed på alle niveauer i deres organisation, fordi de ved, at det skaber værdi for deres forretning og for deres medarbejdere.

I dette nummer er temaet mangfoldighed, netop fordi der blandt virksomhederne i den finansielle sektor er oparbejdet en stor erfaring på området. Den tid er forbi, hvor mangfoldighed var en passus i personalepolitikken om, at eksempelvis kvinder skal have lige muligheder på arbejdspladsen. Mangfoldighed er ikke kun en indsats for minoriteter og udsatte grupper. Det er en strategisk proces, hvor ledelsen fremmer arbejdet med at skabe udvikling og resultater ved at sammensætte en varieret ledelse og medarbejdergruppe. Nu arbejder HR-afdelingerne målrettet med både synlige og ikke synlige dimensioner inden for mangfoldighed. Det er fx køn, alder, erfaring, nationalitet, etnicitet, uddannelse og kompetencer, og selvom nogle af resultaterne er indirekte, er der ingen tvivl om, at indsatsen styrker medarbejdertilfredsheden, virksomhedernes evne til at være innovativ og deres konkurrenceevne.

Den finansielle sektor undergår store forandringer i disse år. For mange af vores virksomheder er konkurrencen blevet global, vi får nye utraditionelt tænkende medarbejdere, og nogle af dem har anden baggrund end dansk. Samtidig ved vi, at over halvdelen af de nyuddannede, der søger arbejde, mener, at det enten er "meget vigtigt" eller "vigtigt", at deres fremtidige arbejdsplads er inkluderende i forhold til alle medarbejdergrupper.

Mangfoldighed er således ikke kun et spørgsmål om at skabe resultater i virksomhederne. Det er også et signal til omverdenen om, at den finansielle sektor er en attraktiv arbejdsplads.

God læselyst

Mariane Dissing
Adm. direktør

Et spejl af samfundet

I Nordea forventes alle ledere at være ambassadører for mangfoldighed. Koncernen satte for godt et år siden arbejdet med mangfoldighed i system, og resultaterne er på vej.

Marianne Egelund Siig, Nordea: Mangfoldighed beriger og inspirerer



mangfoldigheden blandt koncernens godt 30.000 medarbejdere. Det er en forholdsvis ny stilling, oprettet i sommeren 2014, efter et forarbejde hvor koncernchef Christian Clausen i november 2013 annoncerede, at ledelsen ønskede at fremme en performancenkultur bl.a. ved at styrke mangfoldigheden.

"I Nordea ønsker vi at afspejle og tiltrække talentmassen i det omgivende samfund", fastslår Marianne Egelund Siig.

"Har du ikke tilstrækkelig mangfoldighed blandt dine medarbejdere, ja så bliver der stillet færre spørgsmål i din organisation, og du mister både perspektiver og positioner i forhold til dine konkurrenter", forklarer Marianne Egelund Siig i Nordea.

Marianne Egelund Siig er Head of Diversity, og bag den titel ligger ansvaret for at drive og støtte Nordeas arbejde med at øge

Ledelsen har valgt indledningsvis at koncentrere indsatsen om ligestilling mellem kønnene, især når det gælder kønsfordelingen i ledelsen.

"En ledelse bliver alt andet lige forstærket, hvis der er en god kønsbalance, det har research påvist meget overbevisende over de sidste 15 år. Der er stor effekt ved at arbejde med ligestilling mellem kønnene, og

Netværket skabte balance

Da Ove Hygum, leder af Nordeas Group Workplace Management afdeling, søgte efter ledere i 2013, fik han kun en enkelt kvindelig ansøger.

"Da begge køn skal være repræsenteret blandt de sidste tre kandidater, når vi rekrutterer ledere, var jeg tvunget til at tænke ud af boksen. Jeg begrænsede ikke mine muligheder til kun at vurdere ansøgerne. I stedet brugte jeg mit interne netværk som hjælp til at finde egnede kandidater – både mænd og kvinder. Og det resulterede i, at jeg tog personlig kontakt til fire mulige kandidater", fortæller Ove Hygum.

I dag består Ove Hygums ledelsesteam af tre kvinder og tre mænd.

"Jeg er overbevist om, at vi med denne sammensætning af køn og kompetencer dækker alle aspekter og vinkler ved en beslutning eller en løsning, som i sidste ende påvirker det daglige arbejde for tusindvis af mandlige og kvindelige kolleger", vurderer Ove Hygum.

research viser yderligere, at når først organisationer opnår bedre kønsbalancer, så bliver kulturen mere inkluderende og dermed på sigt mangfoldig. Det var nogle af årsagerne til, at vi begyndte her”, forklarer Marianne Egelund Siig. ”

Direktionen har sendt et klart signal. I forhold til mange andre arbejdspladser i erhvervslivet er kvinderne pænt repræsenteret i Nordea. Omkring 60 procent af samtlige ansatte er kvinder. Kravler man lidt op i ledelsespyramiden, er 43 procent af team- og mellemlederne kvinder, men højere oppe er der derimod længere mellem kvinder med cheftitler - i koncerndirektionen er der to kvinder. Anderledes forholder det sig i bestyrelsen, hvor halvdelen af pladserne er besat af kvinder.

Nordeas indsats for øget ligestilling er lagt ind i et sæt fokusområder, der, som Marianne Egelund Siig udtrykker det, omfatter hele værdikæden. Programmet kommer til udtryk, når koncernen rekrutterer nye medarbejdere, når jobannoncerne bliver formuleret, når ledelsen gennemfører MUS, og når medarbejdernes tilfredshed bliver målt. Selv i ledertræningen indgår diversitet som et

element, og alle ledere forventes at optræde og agere som ambassadører for mangfoldighed. Det er desuden en fastslået politik, at begge køn altid skal være repræsenteret blandt de sidste tre ansøgere, når virksomheden ansætter nye ledere. Og når en medarbejder går på forældreorlov, skal der udarbejdes en plan for, hvordan og hvor ofte vedkommende skal kontaktes under orloven, så medarbejderen får nemmere ved at fortsætte karrieren, når orloven er slut. ”Arbejdet med mangfoldighed kræver et langt sejt træk. Men der er stigende opmærksomhed om ligestilling, og direktionen har sendt et klart signal om, at det er vigtigt, og derfor begynder resultaterne også at vise sig”, siger Marianne Egelund Siig. Nordeakoncernen rapporterer i øjeblikket på sine nuværende indsatser, bl.a. i den årlige CSR-rapport, men et egentligt mangfoldighedstjek gennemfører koncernen ikke, primært fordi fokus foreløbig kun er på ligestilling mellem kønnene.

”Men med tiden vil indsatsen blive udvidet, både fordi det bidrager til forretningen, og fordi det styrker Nordeas image som et attraktivt sted at arbejde. Mangfoldighed beriger og inspirerer”, siger Marianne Egelund Siig.

Børn og bleer må ikke bremse karrieren

Når det rette team skal sættes sammen, er det vigtigt at udnytte hele talentpuljen. Derfor må man som leder heller ikke glemme de medarbejdere, der er på forældreorlov. Sådan tænkte Anne Stärk-Johansen, leder af Nordeas Operations i Norge, da hun gik på jagt efter medarbejdere til sit lederteam.

”Da jeg skulle samle mit nuværende lederteam, havde jeg en stærk kandidat i min egen organisation og en uden for, som jeg mente ville passe perfekt til jobbene. Begge havde tidligere været teamledere, men ingen af dem havde ledererfaring på det niveau. Og så var der lige det, at begge var på forældreorlov. Nogle ledere havde måske set bort fra dem som kandidater, men jeg var sikker på, at de var de rette og derfor værd at vente på. Det viste sig at holde stik”, siger Anne Stärk-Johansen, og tilføjer
”Et chefjob er krævende for både kvinder og mænd. Arbejdet tager meget tid og skal prioriteres højt. Balancen mellem arbejde og fritid er et tema, der ofte dukker op, og som vi diskuterer meget. Men dygtige medarbejdere holder ikke op med at være dygtige, fordi de får børn”.

Kvinder i Nordeas ledelse

Nordeakoncernen har opgjort andelen af kvinder i organisationens hierarki. Nedenfor er kvindernes andel angivet i procent.

Koncerndirektion	28
Level 2	21
Level 3	25
Ledere, der leder ledere	30
Ledere, der leder medarbejdere	45
Alle ledere	43
Alle medarbejdere	60

Level 2: Ledere, der referer til koncerndirektionen

Level 3: Ledere, der rapporterer til level 2 ledere

Kilde: Nordea, CSR Report 2014, focus on performance.

Det nordiske mysterium

Udlandet undrer sig. Ligestillingen i Norden er et eksempel for mange andre lande, men når det gælder ligestilling inden for ledelse, stiller sagen sig anderledes.

Kvinder i de nordiske lande har slet ikke i samme grad formået at trænge ind på direktionsgangene og i bestyrelserne i sammenligning med andre lande. Det undrede de sig over på redaktionen af det ansete britiske tidsskrift The Economist, som 14. november 2014 bl.a. skrev:

”De nordiske lande har gjort mere end andre steder i verden for at sikre kvinder lige muligheder. Barselsorloven er lang. Samfundets børnepasning er førsteklases. Kvindelige kandidater fra universiteterne overstiger mænd i forholdet 6 til 4. Halvdelen af ministrene i Finland og 57 procent i Sverige er kvinder. Det seneste Global Gender Gap Index, udarbejdet af World Economic Forum, tildeler de første fem pladser til vikingerne: Island i toppen fulgt af Finland, Norge, Sverige og Danmark”.

De fem pladser er resultatmålinger af kvinders roller og repræsentation inden for økonomi, politik, uddannelse og sundhed. Ser man alene på det kriterium, der hedder ”kvinder i ledelse”, indtager Danmark en plads som nummer 72. Lidt højere oppe lå Finland som nummer 68 og Norge som nummer 58.

Situationen i de nordiske lande optog også redaktionen på The Wall Street Journal, som sidste år interviewede Sydbanks administrerende direktør Karen Frøsig, som også blev bedt om at forholde sig til kvinder i ledelse og om kvindekvoter i bestyrelser.

”Når det gælder den øverste ledelse, sidder proppen fortsat i flasken. Jeg er ikke fan af at indføre påbudte kvoter fra politisk hold, men det er vigtigt, at politikerne sikrer sig, at spørgsmålet om ligestilling forbliver en del af dagsordenen”, udtalte Karen Frøsig.

Slagside på chefgangen

Fordelingen af mænd og kvinder balancerer på medarbejderniveau, men i ledelserne kniber det mere. BankNordiks nye bestyrelsesformand vil bane nye veje for de kvindelige ledere.



Stine Bosse: Selv har jeg været så heldig i min karriere at møde mange progressive mænd

Finanssektoren er en af de brancher, hvor der er ansat flest kvinder. Der er stort set ligevægt mellem de to køn, og sådan har det været i mange år. Men bag de overordnede tal skjuler sig alligevel et arbejdsmarked, som på mange områder er kønsopdelt. Ikke mindst, når man ser på, hvem der sidder i de forskellige jobfunktioner og i ledelserne.

Ifølge FA's egne opgørelser var godt 30 procent af alle ledere i sektoren i 2014 kvinder, og tallet er stigende. I 2006 var der således kun 26 procent kvindelige ledere, så kvindernes andel i ledelserne er altså øget, om end det ikke er gået stærkt. Også når det gælder den kategori, der hedder "overordnede ledere", er der fremgang at spore. I 2006 var ca. 16 procent kvinder, og i 2014 var det 24 procent.

Sammenlignet med resten af arbejdsmarkedet er de kvindelige ledere i finanssektoren umiddelbart pænt repræsenteret. Ifølge den årlige opgørelse fra organisationen Lederne er ca. 27 procent af lederne på

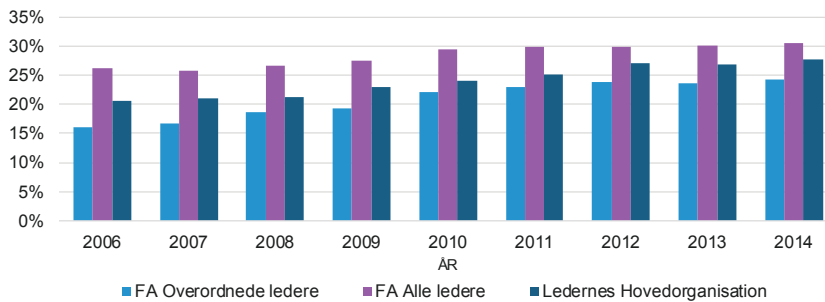
hele arbejdsmarkedet kvinder. Det er altså mindre end i finanssektoren, men her skal dog korrigeres for, at finanssektoren har forholdsvis flere kvinder end de fleste andre brancher, så derfor bliver forskellen en anelse mindre.

Når andelen af kvindelige ledere fortsat er beskedent inden for FA's område, kan det skyldes uddannelsesniveaulet, hvis man antager, at der er en sammenhæng mellem uddannelse og lederstilling. Her viser FA's opgørelser, at der er langt flere mænd end kvinder, der har en videregående uddannelse. Fx har dobbelt så mange mænd en "lang videregående uddannelse" i forhold til kvinderne, og det samme gælder inden for de "mellemlange videregående uddannelser". Det slår også tydeligt igennem, når man ser på, hvilke job de to køn har valgt. Fx er der en meget stor overvægt af kvinder, der betjener kunder og arbejder i kasserne eller med standardprodukter. Omvendt dominerer mændene klart i de job, hvor opgaverne omfatter rådgivning af storkunder, private banking og specialområder som investering, valuta og formue.

Mødet med hanelefanterne

Stine Bosse er en af de kvinder, der ikke længere tæller med i FA's statistikker. Fra 2003 til 2011 var Stine Bosse koncernchef i Tryg, og i år er hun indtrådt som formand for bestyrelsen i BankNordik. Hun har i mange år bidraget til debatten om kvinder i ledelse og har også nogle bud på den aktuelle tilstand. En af årsagerne er, efter Stine Bosse opfattelse, at mange erhvervsledere ikke har været bevidste om, at kvinder også kan lede.

Andel kvindelige ledere



Kilde: FA og Ledernes Hovedorganisation.

Anm.: Ny klassifikation fra 2010 har udvidet antallet af overordnede ledere fra ca. 20 pct. af lederne i 2009 til 40 pct. af lederne i 2010. Data er revideret for årene 2010-2013 i aug. 2014.

"Hidtil har man ikke været tilstrækkelig opmærksom på begge køn, når man rekrutterer til ledelserne. At kvinderne rent faktisk findes derude. Selv har jeg været så heldig i min karriere at møde mange progressive mænd, selvom guderne skal vide, at jeg også er stødt på mange hanelefanter", siger Stine Bosse.

Der er mange håndtag, der kan anvendes for at få flere kvinder ind i de øverste ledelseslag. Nogle af dem omfatter personalegoder og bonussystemer.

"Hvem siger, at en firmabil ikke kan erstattes af en hjælp i huset, hvis nu den pågældende leder synes, at det er at foretrække? Og hvorfor drejer de fleste belønningssystemer sig om kortsigtede økonomiske resultater? Hvorfor kan de ikke i højere grad dække eksempelvis procesresultater, bæredygtighed og langsigtede indsatser, som måske i nogle tilfælde mere er kvinders gebet", spørger Stine Bosse.

Men en del af ansvaret ligger også hos kvinderne selv.

"Jeg tror, at mange kvinder viger tilbage for at satse på en erhvervskarriere, fordi de også synes, at de har andre roller at udfylde. Måske er det endnu ikke gået op for dem, at de reelt kan købe sig fra en række af de opgaver, der ligger i hjemmet, men det er faktisk muligt, og det er da helt

legitimt. Til det problem hører så selvfølgelig også en længere diskussion om arbejdsdelingen i hjemmet".

Som ny for bordenden i BankNordiks bestyrelse og i seks andre organisationer og virksomheder arbejder Stine Bosse personligt for at øge kvindernes muligheder. "BankNordik har programmer, der fremmer ligestilling i ledelsen, men der kan gøres mere endnu, og de programmer skal videreudvikles. Det har jeg allerede talt med direktionen om" siger Stine Bosse.

BankNordiks bestyrelse har fire medlemmer, der er valgt på selskabets generalforsamling. To af dem er kvinder, men ellers har kvinder også haft svært ved at få plads i danske bestyrelseslokaler.

"Det hænger sammen med, at vi i Danmark er kommet sent i gang med at professionalisere vores rekruttering til bestyrelsesopgaverne. Vi har været alt for tilbøjelige til at hente the usual suspects, og vi har i mindre grad forstået at få alle kompetencer repræsenteret".

"Men der er grøde i udviklingen, både når det gælder bestyrelserne og de daglige ledelser. Jeg tror på, at de unge kvinder, der er i karrieren nu, får langt bedre muligheder for at gøre sig gældende end min generation", vurderer Stine Bosse.

Tjek på forskellene i virksomheden

Ny guide fra FA om mangfoldighed viser, hvordan virksomheden trin for trin kan udvikle og forbedre arbejdet med mangfoldighed.

Finansielle virksomheder tænker gerne nyt. De er nødt til at være innovative, hvis de vil stå sig godt i konkurrencen, og det bliver de bedst, hvis de forstår at udnytte de ressourcer og den viden, som en mangfoldig medarbejderstab ligger inde med.

Det er en af konklusionerne i FA's "Guide til: Mangfoldighed i finanssektoren", som netop er udkommet.

Her kan man læse, at mangfoldighed i praksis ikke blot er en passus i en personalepolitik eller en sætning i bunden af en jobannonce. Det er et langt strategisk træk, som kræver, at både ledelse og medarbejdere involverer sig i sagen. Det giver en rummelig og inkluderende arbejdsplads med respekt for den enkelte medarbejders forskellighed, sikrer et godt arbejdsliv og øger produktiviteten.

Guiden giver en grundig gennemgang af de forhold, som ledelsen skal tage højde for, når den arbejder med mangfoldighed. Det er bl.a.:

Lovgivning

Det område omfatter især den del, der generelt forbyder forskelsbehandling på arbejdsmarkedet, uanset om det gælder race, religion, politisk anskuelse, seksuel orientering, alder eller handicap.

Også loven om ligebehandling af mænd og kvinder med hensyn til beskæftigelse er relevant, især i forbindelse med graviditet og barsel.

Blandt den nyere lovgivning er krav i selskabslovgivningen og årsregnskabsloven

om mål for at styrke kvinders repræsentation i bestyrelser og politikker for, hvordan kvindernes andel kan øges i daglig ledelse.

Endelig er Folketinget, på baggrund af et EU-direktiv, i gang med at ændre regnskabslovene. Ændringerne betyder, at virksomheder med over 500 ansatte skal beskrive deres mangfoldighedspolitik og målene i politikken i deres årsrapport.

Mangfoldighedstjek

For at komme godt i gang er det en god ide at tjekke, hvordan det i det hele taget står til med mangfoldigheden, lyder et af rådene i guiden. Begynd ved at gennemgå sammensætningen af medarbejdere og personalepolitikken. Ved at sætte tal på forskellene har man som leder et godt udgangspunkt for at gå i gang.

For ikke at gabe over for stor en mundfuld er det en god ide at begynde i det små. Lederen kan fx tage eksisterende data og målinger i virksomheden, dele dem op på køn og se, om der dukker forskelle op, og om forskellene er overraskende. Tag ét skridt ad gangen og brug tallene til at blive klogere og overveje om der er barrierer, der trænger til at blive brudt ned, lyder et af de gode råd, der er suppleret med en mangfoldighedsvejledning, som trin for trin anviser en vej til at komme i gang.

Rekruttering

Ansættelse af nye medarbejdere er et vigtigt element i arbejdet med mangfoldighed.

For at tiltrække et varieret ansøgerfelt er det afgørende, at stillingsannoncerne henviser

til virksomhedens værdier, ikke mindst når det gælder virksomhedskultur og mangfoldighed. En særlig pointe i afsnittet er en anbefaling om i højere grad at beskrive arbejdsopgaverne fremfor kravene til kompetencer. Undersøgelser viser nemlig, at især kvinder og etniske minoriteter ikke søger stillinger, hvor de vurderer, at de ikke kan opfylde alle krav. Hvis opslaget fokuserer på arbejdsopgaver, vil ansøgeren som regel også koncentrere sig om at beskrive, hvorfor han eller hun er kvalificeret til at løse opgaverne.

Når ansøgerne skal vælges, er det også en god ide at overveje, om ansættelsesudvalget er bredt sammensat. Det giver de bedste muligheder for en nuanceret vurdering af dem, der søger, og for et godt forløb af samtalerne med ansøgerne.

Fastholdelse

Mangfoldighed drejer sig ikke kun om at tiltrække forskellige medarbejdertyper, men i lige så høj grad om at sørge for, at de også bliver i virksomheden.

Mentorordninger kan være et godt værktøj, der kan give nye medarbejdere og nyudnævnte ledere med forskellige baggrunde et bredere netværk og en udvidet sparring.

Tilsvarende er medarbejderudviklingssamtaler

en god anledning til at vurdere, om en minoritetsmedarbejder trives og føler sig respekteret af kolleger og ledere. Samtalerne kan både bruges til at løse konkrete problemer, men de kan også anvendes til at indsamle synspunkter og ideer til at udvikle og kvalificere arbejdet med mangfoldighed.

Også særlige netværk for minoritetsmedarbejdere kan være en hjælp til større medarbejdertilfredshed og bedre fastholdelse. Netværk er gode til at dele erfaringer, og de kan ofte støtte den enkeltes videre karriere. Netværk kan etableres internt i virksomheden eller i samarbejde med andre virksomheder.

Konkrete eksempler

Mange virksomheder i finanssektoren er langt fremme i arbejdet med at sikre mangfoldighed i deres organisation. Guiden indeholder en række gode eksempler fra virksomhederne og deres metoder og resultater.

I det hele taget er der mange forslag, hvor læseren kan fordybe sig yderligere i emnet. Guiden introducerer bl.a. det danske charter for mangfoldighed samt Københavns Mangfoldighedscharter, og der er direkte adgang til at læse, hvordan 20 københavnske virksomheder har eksperimenteret med at øge mangfoldighed.



Værdierne gemmer sig i forskellene

Mangfoldighed kommer til udtryk på mange måder. En virksomhed med mange forskellige medarbejdere har gode kort på hånden, når den skal udvikle sig. Men der er grund til at tænke sig godt om, når man arbejder med mangfoldighed.

"Mangfoldighed er ikke længere et tilvalg – men en uundgåelig realitet for flere og flere virksomheder". Den påstand kunne man allerede i 2007 læse i en omfattende rapport "Innovation og mangfoldighed", som blev udgivet af Styrelsen for Forskning og Innovation.

Læser man videre i rapporten, er der nu heller ikke mange gode grunde til at undgå mangfoldighed. Både den omfattende udenlandske og den mere sparsomme danske forskning viser, at der er en entydig sammenhæng mellem mangfoldighed og de positive effekter i virksomhederne.

Rapporten opererer med fire dimensioner af mangfoldighed inden for:

1. Uddannelse og kompetencer
2. Nationalitet og etnicitet
3. Køn
4. Alder og erfaring

Det er de fire mest anvendte aspekter i de virksomheder, der arbejder systematisk og strategisk med mangfoldighed, og det er også de mest håndterbare. Nedenunder gemmer sig også andre forhold som fx fysisk handicap, tro og religion, seksuel orientering, talent,

Skema 1. Mangfoldighedens mange sider

	JOBRELATEREDE FORSKELLE	IKKE JOBRELATEREDE FORSKELLE	
		Sociale forskelle	Personlige forskelle
Synlige	Formel titel	Køn Fysisk handicap Race Nationalitet Alder	Ekstrovert/introvert
Ikke synlige	Uddannelse Kvalifikationer Ekspertise Funktionel viden Faglig erfaring Træning	Seksuel orientering Familiestatus	Motivation Netværk Livserfaring Fritidsinteresser Talent Tro og religion Værdisæt Ideologi

Kilde: Styrelsen for Forskning og Innovation

fritidsinteresser og familieforhold. Nogle af dem er synlige, og andre er ikke, og nogle af dem har mindre betydning for jobbet og arbejdsfællesskabet i virksomhederne. Se også skema 1.

Hvad virker bedst?

Styrelsen for Forskning og Innovation satte sig for at måle, hvor meget mangfoldighed betyder for virksomhedernes evne til at være innovative. Derfor udarbejdede Styrelsen i samarbejde med konsulentvirksomheden DAMVAD og forskere fra Aalborg Universitet et såkaldt "Mangfoldighedsindeks". Indekset er baseret på en undersøgelse blandt 1.700 danske virksomheder med over 20 ansatte.

Konklusionerne i indekset er på nogle områder meget klare. Overordnet set har virksomheder, der satser på mangfoldighed, dobbelt så høj sandsynlighed for at være innovative som andre virksomheder. Beregningerne viser fx, at hvis en virksomhed skaber større ligestilling mellem mænd og kvinder i sin organisation, vil chancen for, at virksomheden er innovativ, øges med en faktor på 2,1, det vil sige med 110 procent. Ligelig fordeling af mænd og kvinder er altså et stærkt kort, når en virksomhed skal udvikle sig.

Også medarbejdere med forskellige uddannelser skaber værdi tilsammen, viser indekset. Her øger mangfoldigheden chancen for innovation med en faktor 1,5 - altså 50 pct. Det samme gælder etnicitet, hvor faktoren er på 1,3, hvilket svarer til en forøgelse på 30 procent, hvis medarbejderne kommer fra flere forskellige lande.

Mangfoldighed har med andre ord en mærkbar effekt, også når man sammenligner med andre indsats, som ledelserne kan gennemføre. Se skema 2 og skema 3.

Skema 2. Mangfoldighed og innovation

OMRÅDE	EFFEKT (faktor)
Køn	2,1
Uddannelse	1,5
Etnicitet	1,3
Alder	0,3

Ligelig fordeling mellem mænd og kvinder på arbejdspladsen giver gode muligheder for at udvikle innovative virksomheder.

Kilde: Styrelsen for Forskning og Innovation

Skema 3. Andre veje til innovation

OMRÅDE	EFFEKT (faktor)
Strategiske ændringer	3,5
Højt uddannet ansat	2,2
Organisationsændring	2,1
Samarbejde	1,9
Rekrutteringspolitik	1,7

Ønsker en virksomhed at fremme innovation kan en ændring af organisationen have samme effekt som en ligelig kønsfordeling. Se også skema 1.

Kilde: Styrelsen for Forskning og Innovation

Lidt overraskende viser analysen, at alder spiller en beskednen rolle og i de fleste tilfælde har en negativ effekt. Ifølge indekset er faktoren her 0,3, hvilket vil sige, at en gennemsnitlig virksomhed ville have 70 procent mindre chance for at være innovativ, hvis den øger mangfoldigheden med hensyn til alder.

Netop den del af undersøgelsen viser, at der er grund til at være varsom med alt for generelle konklusioner på området. Virksomheder er forskellige, deres miks af medarbejdere er forskellige, og deres produkter og ydelser er forskellige.

Bagsiden af medaljen

Desuden viser forskningen, at en for høj grad af mangfoldighed kan have negative konsekvenser. Forfatterne bag undersøgelsen skriver derfor også, at en forklaring på den negative effekt, når det gælder alder, kan være, at virksomhederne allerede er mangfoldige på det område. En yderligere indsats vil derfor ikke gavne virksomhederne.

Analysen viser også, at en ledelses indsats for at skabe mangfoldighed ikke kan stå alene. Mangfoldighed skal være en integreret del af ledelsens strategi og målsætninger, hvis den skal give fuldt udbytte. Det er især virksomheder med en stærk, strategisk ledelse og et højt videnniveau, der lykkes med mangfoldighed.

Arbejdet med mangfoldighed kræver derfor, at ledelsen i en virksomhed kan udnytte medarbejdernes forskellighed til at skabe et frugtbart samarbejde, en god kommunikation og en virksomhedskultur, der er præget af tillid og tolerance blandt medarbejderne, hedder det i analysen fra Styrelsen for Forskning og Innovation. Lykkes det ikke, risikerer ledelsen at havne i præcis den modsatte grøft, hvor der opstår mistro og intolerance i forhold til minoriteterne på arbejdspladsen, som påvirker det generelle klima og skaber mindre engagement og motivation.

Det er derfor altid en god ide, at ledelsen i en virksomhed nøje vurderer behovet og omfanget for mangfoldigheden i den enkelte virksomhed og lægger en strategi for, hvordan mangfoldigheden skal praktiseres, lyder et af de generelle råd i analysen.

”Vi gør det, fordi vi synes, det er rigtigt”



Pernille Hermansen: De små ting i hverdagen kan ofte have stor betydning

Hvorfor optræder en finansiel koncern i Copenhagen Pride? Arbejdet med mangfoldighed har været en del af Nykredits strategiske dagsorden i snart 20 år.

”Det er en indsats, vi gør, fordi vi synes, det er rigtigt. Vi har rekrutteret vores medarbejdere, fordi de er fagligt dygtige inden for hver deres felt og ikke på grund af deres køn, alder religion eller seksuelle orientering. Derfor er det også vigtigt, at vi indretter vores arbejdsplads, så alle føler sig velkomne”, understreger afdelingsdirektør Pernille Hermansen, Nykredit.

Mangfoldighed har stået på dagsordenen i Nykredit siden 1996, da den daværende ledelse nedsatte en arbejdsgruppe under overskriften 3K, som stod for Karriere, Køn & Kultur. Det var et initiativ, som primært koncentrerede sig om at fremme kvinders muligheder i organisationen, ikke mindst i ledelsen. Ti år senere fik gruppen et bredere kommissorium, som skulle bane vejen for, at Nykredits arbejde med at skabe mangfoldighed blandt medarbejderne kunne lykkes bedst muligt.

Et overset område

Lige muligheder mellem kønnene er i dag fortsat en højt prioriteret indsats i Nykredit. Derudover har ledelsen også inddraget en række andre discipliner, herunder også områder, der er mindre synlige i de fleste virksomheder, eksempelvis seksuel orientering.

”En af vores medarbejdere, der er homoseksuel, gjorde os opmærksom på det område, som en del af mangfoldighedsarbejdet, derfor blev det en del af indsatsen. Vi gennemgik vores personalepolitik og vilkår på området og rettede til. På det tidspunkt kunne eksempelvis lesbiske par ikke få fædreorlov – eller rettere sagt medmoderorlov – men vi åbnede muligheden, hvis den skulle opstå. Det, der var helt afgørende, var at fremme en kultur, hvor det er naturligt, at man kan være åben om sin seksuelle orientering, hvis man har lyst til det”, forklarer Pernille Hermansen.

Sideløbende med de interne aktiviteter valgte Nykredit i 2011 at deltage i Copenhagen Pride, også for at signalere, at seksuel orientering er et emne, der indgår i vores mangfoldighedsarbejde. Spørgsmålet er så, om netop seksuel orientering er følsomt at håndtere og tale åbent om i organisationen?

"Blandt de homoseksuelle medarbejdere blev vores initiativer taget godt imod, og jeg har ikke indtryk af, at det har skabt skepsis blandt de øvrige medarbejdere. Vi deltager hvert år med et stort antal medarbejdere i Copenhagen Pride, og der er lige så mange heteroseksuelle som homoseksuelle, der deltager", siger Pernille Hermansen.

De små ting i hverdagen

Også når det gælder etnicitet, arbejder Nykredit aktivt for at fremme lige vilkår. Koncernen er bl.a. medlem af foreningen Nydansker. "Det er små ting i hverdagen, men som betyder meget for medarbejderne, eksempelvis at der er tydelig information om maden i vores kantiner af hensyn til religiøse mindretal til opmærksomhed omkring, hvordan vi kan få alle dygtige medarbejdere uanset baggrund fra vores callcentre videre i et karriereforløb i koncernen", bemærker Pernille Hermansen.

Tilbage i 2007 modtog Nykredit Institut for Menneskerettigheders MIA-pris (mangfoldighed i arbejdslivet) i kategorien "store private virksomheder". Prisen uddeles til virksomheder, der er med til at fremme lige muligheder for alle i arbejdslivet. Begrundelsen for at give prisen lød: "Nykredit har en flot og stærkt forankret politik for ligestilling og mangfoldighed på alle niveauer i organisationen. De har taget fat i og arbejdet systematisk med at nedbryde barrierer, både de holdningsmæssige og de mere strukturelle".

I dag er politikkerne blevet udbygget og er en vigtig del af den samlede personalepolitik.

NYT FRA FA

Ændringer i medlemskredsen

Udmeldelser:

Nørresundby Bank pr. 30. april 2015. Banken er fusioneret med Nordjyske Bank.

Pr. 1. maj 2015 har FA 185 medlemsvirksomheder.

Sekretariatet

Julie Compen Skakun – juridisk student – er ansat pr. 29. april 2015.

Mads Bernstorn – juridisk student – er fratrukket pr. 30. april 2015.

**FINANSSEKTORENS
ARBEJDSGIVERFORENING**

AMALIEGADE 7
1256 KØBENHAVN K

TELEFON +45 3391 4700
FAX +45 3391 1766
WWW.FANET.DK