



# Gode råd om diversitet

- Få flere kvinder i topledelsen

# Forord

Hvorfor er kønsdiversitet i ledelsen interessant for din virksomhed? Det korte svar er, at det kan betale sig. Flere undersøgelser viser, at en kønsbalanceret topledelse har en positiv indvirkning på virksomhedens bundlinje.

Den Internationale Valutafond udarbejdede i 2016 en analyse af over 2 mio. forskellige virksomheder i 34 europæiske lande med fokus på betydningen af repræsentationen af kvinder i virksomhedernes direktion og bestyrelser<sup>1</sup>. Analysen viser, at virksomheder med flere kvinder i topledelsen er mere rentable.

En analyse fra Peterson Institute for International Economics med 21.980 virksomheder fra 91 lande<sup>2</sup> havde samme konklusion. I en global analyse fra 2018 påviser konsulenthuset McKinsey & Company, at virksomheder med kvindelige repræsentanter i bestyrelsen i gennemsnit har et 47 pct. højere afkast på egenkapitalen end virksomheder, der ikke har nogle kvinder repræsenteret i bestyrelsen<sup>3</sup>.

I dag er ca. 37 pct. af de ansatte i den private sektor kvinder. Kvindeandelen i virksomhedernes mellemliderlag, bestyrelser og direktioner er dog betydeligt lavere - hhv. 26, 19 og 15 pct.<sup>4</sup> På trods af de positive effekter af en kønsbalanceret ledelse er der i høj grad brug for at arbejde målrettet og strategisk mod en bedre balance mellem mænd og kvinder i ledelseslagene i de danske virksomheder.

Denne pjece indeholder inspiration til, hvordan din virksomhed kan arbejde på at fremme særligt kønsdiversiteten i virksomheden, herunder i de ledende stillinger.

Pjecen er skrevet i samarbejde med The Diversity Council, som er en strategisk erhvervsalliance og diversitets-accelerator med fokus på at promovere inkluderende ledelse og få en bedre kønsbalance.

God læselyst!

**DANSK  
ERHVERV**

---

1 IMF – Diversity 2018

2 Peterson Institute for International Economics McKinsey, 2018

3 McKinsey, 2018

4 Danmarks Statistik, tabel ATR116 og BEST4 og "Kvinder i ledelse", Danmarks Statistik for Miljø- og Fødevarerministeriet, 2019.

## Verdensmål 5 – Ligestilling mellem kønnene

Verdensmålene blev vedtaget i 2015 og udgør den globale ramme for en bæredygtig udvikling, på tværs af landegrænser og sektorer. Verdensmålene udgøres af 17 mål samt 169 delmål, som gør arbejdet med at indfri målene inden 2030 mere operationelt. Et af verdensmålene drejer sig om ligestilling mellem kønnene. Det er **Verdensmål 5**. Til dette verdensmål hører **delmål 5.5**. Delmålet handler om, at kvinder skal sikres fuld og effektiv deltagelse i og lige muligheder for lederskab på alle niveauer. Indsatser til fordel for mere kønsdiversitet i virksomheden kan altså understøtte indfrielsen af verdensmål 5 vedrørende ligestilling imellem kønnene.



# Forandring kræver handling – første skridt til at komme godt i gang

Vejen mod mere kønsdiversitet i virksomhedens ledelse kræver opbakning fra den øverste ledelse. Topledelsen skal ikke bare være villig til at anerkende udfordringen, men også være villig til at investere. Et fokus på kønsdiversitet er ikke alene til gavn for kvinder, men også mænd, da det ikke handler om positiv særbehandling af kvinder, men om at sætte fokus på personlige egenskaber og kompetencer fremfor køn.

## Formuler jeres vision

Inden I kaster jer ud i forskellige tiltag for at øge kønsdiversiteten i virksomheden, skal I gøre jer klart, hvad jeres vision er. Er visionen fx at have en 50/50-fordeling af mænd og kvinder i alle ledelseslag i 2025? For at sikre opbakning til visionen på tværs af virksomheden skal I også formulere, *hvorfor* I arbejder for større kønsbalance i ledelsen.

## Gør status

Når visionen er på plads, er det næste skridt at undersøge status quo. Det kan gøres meget enkelt ved at tælle, hvor mange kvindelige ledere der er på de forskellige niveauer i virksomheden i dag – og dermed få et overblik over, hvor langt I er fra visionen og målet<sup>5</sup>. Kønsbalance bør ikke kun have fokus på topledelsen, men adressere alle ledelseslag. Optællingen kan evt. suppleres med en rundspørge blandt medarbejderne, der skal afdække, om virksomhedernes kvindelige og mandlige ansatte oplever de samme muligheder for advancement i virksomheden.

## Udarbejd en handlingsplan

Når I har gennemført en optælling og derved skabt overblik over, hvor langt I er fra visionen og målet, er næste skridt at udarbejde en handlingsplan. Udover at være konkret skal handlingsplanen præcisere, hvem der er ansvarlig for de forskellige tiltag, samt fokusere på løbende opfølgning og evaluering af de tiltag, der iværksættes. Hvis jeres vision er en 50/50-fordeling af mænd og kvinder i topledelsen, er det nødvendigt at arbejde med samme vision for de øvrige ledelseslag, så fødekæden til de øverste ledelseslag ikke løber tør.

<sup>5</sup> Er din virksomhed omfattet af Årsregnskabslovens §99b, er I forpligtet til årligt at udarbejde en redegørende status i ledelsesberetningen for opstillede måltal ift. at skabe en balanceret kønsrepræsentation i det øverste ledelsesorgan, samt at fremvise en politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn på virksomhedens øvrige ledelsesniveauer. Læs mere om lovkravene på [www.samfundsansvar.dk](http://www.samfundsansvar.dk).

# Trin på vejen til mere diversitet – Sådan kan i gribe det an

## Håndtér ubevidste fordomme

Der findes flere end 180 ubevidste fordomme – også kaldet bias<sup>6</sup>. Både mænd og kvinder er styret af bias – fx når vi rekrutterer og forfremmer medarbejdere. Vi kan ikke slippe af med bias, men ved at blive bevidste om at de findes, kan vi minimere deres påvirkning på vores adfærd og beslutninger.

Der findes flere eksempler på, hvordan 'bias' har betydning for vurderingen af fx kvinder og mænds præstationer og kompetencer. Et eksempel på dette er en audition i et amerikansk symfoniorkester. På baggrund af mange års mangel på kvindelige musikere i orkesteret forsøgte man sig med at udføre auditions bag et tæppe, så musikerens køn var skjult. Interessant nok steg andelen af kvindelige musikere med 25 pct., når juryens 'bias' på den måde blev neutraliseret<sup>7</sup>. Et andet eksempel stammer fra en undersøgelse, hvor man udsendte en række CV'er til en bred gruppe af ledere, og bad dem om at vurdere de individuelle kandidater. CV'erne og kandidaternes kompetencer var identiske bortset fra, at man navngav den ene halvdel af kandidaterne John og den anden halvdel Jennifer. Både mænd og kvinder vurderede systematisk de mandlige kandidaters kompetencer højere end kvindernes<sup>8</sup>. For at håndtere de ubevidste fordomme i organisationen kan man fx overveje at anonymisere navnene ved den første vurdering af ansøgning og CV i forbindelse med rekruttering.

## CASE:

### Fastholder medarbejdere på barsel - Deloitte

**Deloitte.**

Revisions- og rådgivningsvirksomheden Deloitte har indført et 'Happy Parents' program, der gør det lettere for medarbejdere at kombinere familieliv med karriere efter en familieførogelse. Programmet fastsætter en åben snak mellem leder og medarbejder før, under og efter barsel om, hvordan der skabes den rigtige balance imellem arbejds- og familieliv, fx ved nedsat tid eller fleksible og tilpasset mødetider bestemt efter medarbejderens privatliv og behov. Programmet har ligeledes fokus på at udvikle ledere, der involverer sig og tager ansvar for at skabe den rette work-life balance for medarbejderen. Programmet rummer desuden mulighed for netværk og coach sessioner med kolleger om sammenhængen imellem arbejdsliv og privatliv.

6 Ibm.com – Tackling Bias in AI

7 Goldin, C. & C. Rouse (2000): Orchestrating The Impact on "Blind" Auditions Female Musicians

8 Midura, M. (2013): John Vs. Jennifer: A Battle of the Sexes

### Lav et service-tjek af jeres personalepolitik

Er jeres virksomhed en attraktiv arbejdsplads for både kvinder og mænd? Læs jeres personalepolitik igennem og vurder, om politikken giver vilkår for, at arbejdet kan tilpasses den enkelte medarbejders livsfaser og prioriteter i livet uafhængigt af køn, fx i forbindelse med orlov, seniorordning, fastholdelse og barsel?

### Overvej jeres rekrutteringsproces

En skæv kønsbalance i ledelsen bliver indimellem forklaret med mangel på kvindelige kandidater og ansøgere i rekrutteringsprocessen. Hvis dette gælder i din virksomhed, bør I genbesøge jeres jobopslag og tilgang til rekruttering. Undersøg eventuelt kønsfordelingen blandt tidligere ansøgere til ledelsesstillinger inden for en given periode. Dette vil give et generelt indblik i, om din virksomhed i højere grad tiltrækker ét køn fremfor et andet. I kan også med fordel sætte mål op for andelen af kvindelige kandidater på den endelige kandidatliste.

### Stillingsannoncen - tænk over sprog og billeder

Tænk over det sprog og de billeder, I bruger i jeres stillingsannoncer. Sørg for at jeres stillingsopslag er neutralt formuleret, så I appellerer til et bredt ansøgerfelt, og ikke utilsigtet afskrækker nogen fra at søge jobbet. Nogle ord og formuleringer vil i højere grad appellere til mænd fremfor kvinder. Ord som *fællesskab* og *samarbejde* appellerer i højere grad til kvinder, hvorimod ord som *måldrevet* og *resultatorienteret* kan virke afskrækkende<sup>9</sup>. Hvis I anvender billeder i jeres stillingsannoncer, så sørg for, at begge køn er repræsenteret i billedmaterialet.

#### CASE:

#### Neutrale stillingsannoncer - TDC



TDC har sat sig et mål om en ligelig kønsfordeling på lederniveau inden 2025. TDC arbejder i den forbindelse bl.a. på at gøre dens jobopslag neutrale i sproget for at tiltrække et bredt og mangfoldigt ansøgerfelt. Kønsneutrale jobopslag anses for at være et vigtigt skridt på vejen til at tiltrække og inkludere en mere mangfoldig talentpulje. TDC vil gøre op med det overvejende maskuline værdisæt, som afspejles i bl.a. jobannoncer, da denne afskrækker flere kvinder, såvel som mænd, som ikke spejler sig i selv samme værdier.

<sup>9</sup> Lego-uddykker: Sådan lokker vi kvinderne til os - Berlingske 2020



## Screening af kandidater

Som mennesker har vi en tilbøjelighed til at ansætte personer, som vi tror, vi deler samme livssyn med (bias). I en rekrutteringsproces har vi derfor en tilbøjelighed til at ansætte kandidater, der ligner os selv i forhold til fx uddannelse, baggrund og personlighed<sup>10</sup>. Under udvælgelsen af den første liste af kandidater kan man derfor med fordel stræbe efter en nærmere bestemt repræsentation af hhv. mænd og kvinder for at mindske denne tendens. Stræb fx efter, at kvindelige kandidater udgør mindst 33 pct. af den samlede bruttoliste. Det er også en mulighed helt at anonymisere ansøgningerne, så man i screeningen slet ikke ved, om der er tale om en mandlig eller en kvindelig kandidat. I feltet af personer, der bliver kaldt til samtale, kan der fx stræbes efter, at halvdelen af kandidaterne er kvinder. Disse krav kan ligeledes videreføres ved brug af eksterne rekrutteringsfirmaer. For at mindske effekten af ubevidste fordomme kan det efterfølgende også være en god idé, at der er repræsentanter fra begge køn med til samtalen og udvælgelsen af kandidaten.

### CASE:

#### Virksomheden må afspejle sine kunder - Flying Tiger

**flying tiger**  
copenhagen

For detailkæden Flying Tiger Copenhagen er sagen klar: Diversitet er en forudsætning for den nytænkning, som virksomheden lever af. Virksomheden har alle slags kunder i hele verden, og dyrker derfor forskelligheden på hovedkontoret i København. Diversitet i både ledergruppen og blandt medarbejderne er afgørende, for det betyder, at flere vinkler og forskelligt input kan komme med i produktskabelse og kampagner.

## Kommunikation og PR – hvordan fremstilles virksomheden visuelt?

Overvej, hvilke fotos I benytter i jeres eksterne kommunikation. Dette kan fx være fotos af medarbejdere, arbejdsmiljø m.m. Sørg for at disse fotos afspejler en inkluderende og imødekommende arbejdsplads med plads til forskellighed.

## Virksomhedens talspersoner

Overvej også, hvilke talspersoner virksomheden benytter, og hvem I sætter i scene i forbindelse med medieinterviews, artikler m.m. Hvis det kun er virksomhedens CEO, giver det nok ikke et balanceret og mangfoldigt billede af virksomheden. Overvej, om I kan få et bredere udsnit af specialister og ledere til at udtale sig – det kan også være en vej imod flere kvindelige rollemodeller.

<sup>10</sup> Dronningens nye klæder, 2019



### **Fokus på det første ledelsesniveau**

Ansætter eller forfremmer du en kandidat på baggrund af vedkommendes tidligere resultater, eller sker det på baggrund af en vurdering af kandidatens fremtidige potentiale? Ansatte, der er i begyndelsen af deres karriere, har ofte et kortere CV. Hvis man kun vurderer potentiale på baggrund af tidligere resultater, vil det gøre det sværere for yngre medarbejdere eller en medarbejder uden lang ledererfaring at komme i gang med en karriere som leder. Det er derfor vigtigt at sætte klare og objektive evalueringskriterier op for mulige ledelseskandidater. At for få kvinder forfremmes til første niveau på ledelsesstigen kan udgøre en barriere for diversitet i de øverste ledelseslag. Det har store konsekvenser for fødekæden af ledere op igennem organisationen. En indsats for flere kvinder i topledelsen handler altså også om at blive bedre til at spotte kvindelige ledelsestalenter, og i det hele taget at motivere flere kvindelige medarbejdere til at opøge en karriere som leder.

### **Mentorordning og rollemodeller**

Den skæve fordeling af kvindelige og mandlige ledere i mange virksomheder medvirker til en generel mangel på kvindelige rollemodeller. De er vigtige for fødekæden til flere kvindelige ledere, fordi de kan motivere flere kvinder til at forfølge en karriere som leder. Din virksomhed kan bl.a. overveje at igangsætte en sponsor- eller mentorordning, der giver medarbejderne et sted at søge råd og vejledning. En sådan ordning kan være et værktøj for potentielle ledere ift. at vende problemstillinger og barrierer hos en leder med længere erfaring, og som kan støtte medarbejderen på vejen til en karriere som leder.

#### **CASE:**

#### **Karriereudviklende mentorordning - IBM**



IBM har flere forskellige aktiviteter, der tiltrækker og udvikler kvinder med karriereambitioner. En af disse er en mentorordning, der handler om at give deltagerne værktøjer og klæde dem på til at gøre karriere som leder. Her fungerer kvindelige mentorer som rollemodeller. IBM har også etableret kvindenetværk målrettet yngre kvinder, hvor centrale områder som løn, forfremmelse, karriereveje og worklife-balance bliver diskuteret. For IBM er det en vigtig del af forretningsstrategien at fremme diversiteten i virksomheden, også ved at involvere mandlige kolleger i arbejdet med at fremme kvinders karriere i IBM.

# 11 gode råd

## til at fremme diversitet i virksomheden

---

- **Hav en klar** og prioriteret vision, der giver en samlet forståelse for virksomhedens holdninger, indsatser og initiativer.
- **Sørg for, at** jeres personalepolitik ikke favoriserer nogle medarbejder-grupper fremfor andre på vejen mod en ledelsesstilling.
- **Hav fokus på** at fremme diversitet på alle ledelsesniveauer – ikke kun i topledelsen – så fødekæden ikke løber tør.
- **Overvej at gennemføre** en intern survey for at afdække, om kvindelige og mandlige ansatte oplever, at de har lige muligheder for avancement i virksomheden.
- **Bedøm ikke udelukkende** en ledelseskandidat på erfaringer, vægt også kvaliteter i kandidatens potentiale som leder, og opstil objektive evalueringskriterier.
- **Sørg for, at** stillingsopslag er neutralt formuleret, så I appellerer til et mangfoldigt ansøgerfelt, og ikke afskrækker specifikke grupper fra at søge jobbet.
- **Overvej at anonymisere** navne på ansøgninger og CV'er til ledelsesstillinger.
- **Stil krav til** andelen af kvindelige kandidater i udvælgelsen af den første bruttoliste over kandidater – også ved brug af rekrutteringsbureauer.
- **Stil krav om** repræsentanter fra begge køn i ansættelsesudvalget.
- **Skab mentor- og sponsorordninger** internt i virksomheden, hvor fremtidige ledere kan søge råd, erfaringer og inspiration.
- **Overvej, hvilke talspersoner,** billeder m.m. der præger jeres eksterne kommunikation og PR.



Dansk Erhverv er erhvervsorganisation og arbejdsgiverforening for fremtidens erhvervsliv.

Vi repræsenterer et bredt udsnit af virksomheder og brancheforeninger. Vores mission er at fremme konkurrencekraft hos vores medlemmer i en globaliseret økonomi.

The Diversity Council er en strategisk erhvervsalliance og diversitets-accelerator, hvis fokus er at promovere inkluderende ledelse og få en bedre kønsbalance - og dermed også mere innovation - i topledelse. Se mere på [www.thediversitycouncil.com](http://www.thediversitycouncil.com)