

## Inspiration til statens arbejdspladser vedrørende kvinder i ledelse

### 1. Personalestyrelsens tilslutning til Charter for flere kvinder i ledelse

At fremme antallet af kvinder i ledelse i staten er en naturlig del af et generelt fokus på at sikre god ledelse. Kvinder og mænd er nemlig lige kvalificerede til at lede, og talent og potentiale går derfor tabt, hvis der primært rekrutteres mandlige chefer.

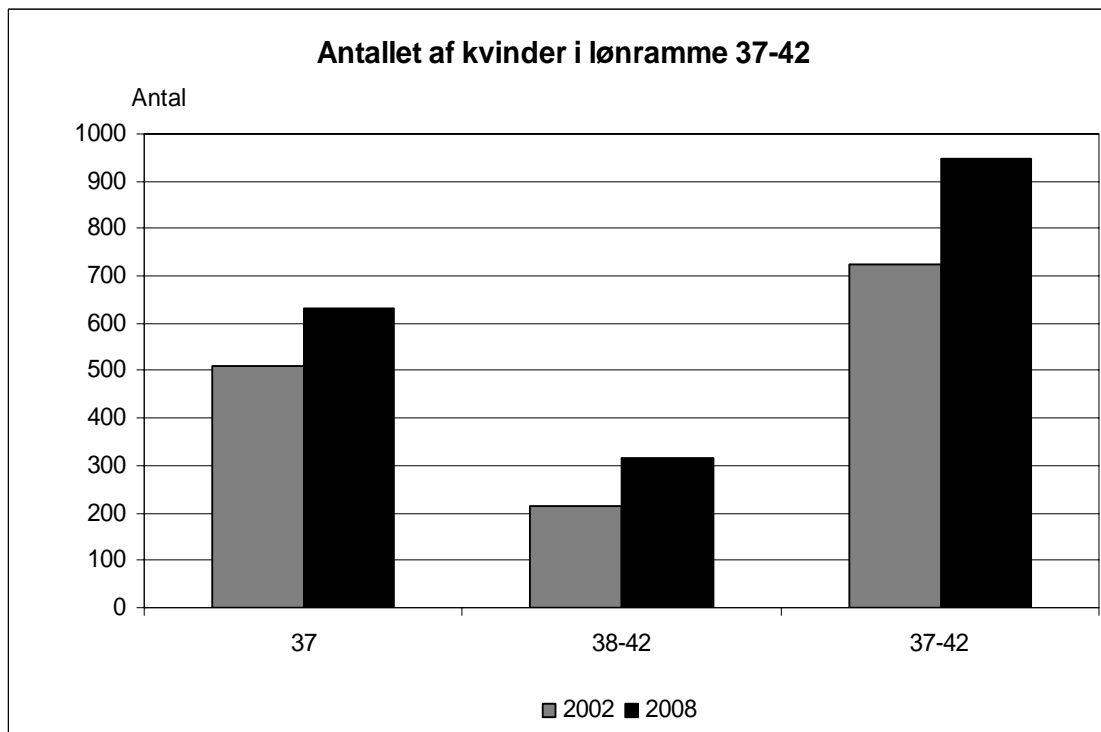
For at sikre, at medarbejdere med størst ledelsespotentiale søger, får og bliver i lederjobbene, skal det være attraktivt for alle at søge lederstillinger og muligt at kombinere lederjob og privatliv. Der skal arbejdes på at støtte nye ledere og fjerne eventuelle barrierer for, at kvinder søger og får lederstillinger. Jo højere ledelsesniveau, jo større er udfordringen i at fremme kvinders ledermuligheder.

Personalestyrelsen har i flere år haft fokus på kvinder i ledelse. Herunder har Personalestyrelsen tilsluttet sig Charter for flere kvinder i ledelse for at fastholde og styrke den allerede positive udvikling i staten for at få kompetente kvinder på lederposter.

#### *Andelen af kvinder i lederjobs i staten i vækst*

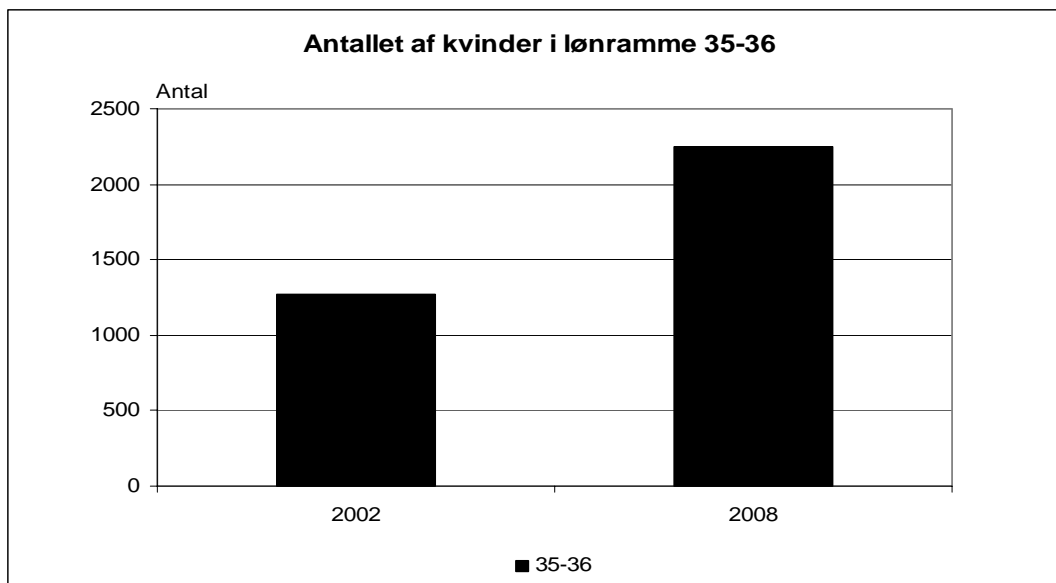
Inden for staten er der bare inden for de sidste seks år sket en betydelig udvikling i ansættelsen af kvinder i lederstillinger, jf. figur 1 og 2.

**Figur 1: Antallet af kvindelige ledere i staten**



Andelen af kvinder i lønramme 37-42 er steget med 30,7 pct. fra 2002 til 2008. For lønramme 38-42 er stigningen 47,2 pct. i samme periode.

**Figur 2: Antal kvinder i konsulentlaget i staten**



Samtidig er der blevet over 60 pct. flere kvinder i konsulentlaget indenfor lønramme 35-36, der traditionelt udgør det primære rekrutteringsgrundlag for ledere i staten.

Der er altså sket en markant udvikling i antallet af kvindelige ledere i staten i de senere år.

## **2. Strategi for efterlevelse af Charter for flere kvinder i ledelse i staten**

Charter for flere kvinder i ledelse består af 7 punkter:

### **De 7 punkter i Charter for kvinder i ledelse**

Vi forpligter os til:

1. At udarbejde en strategi eller plan for at få flere kvinder i ledelse, eller fastholde en lige balance, samt igangsætte initiativer herfor.
2. At udvikle og opstille mål og/eller måltal for kvinder i ledelse, for andelen af kvinder på udvalgte ledelsesniveauer inden for et fastsat tidsrum eller for andelen af kvinder i talentpools eller pipeline.
3. At sikre en personalepolitik, som fremmer kvinders og mænds lige karrieremuligheder.
4. At ansættelsesprocedurer og rekruttering bidrager til at synliggøre kvindelige ledertalenter, så der er både kvindelige og mandlige kandidater ved intern og ekstern rekruttering.
5. At fastsætte et minimum for antallet af kvindelige kandidater, hvis der bliver gjort brug af headhuntere til rekruttering af ledere.
6. At skabe rammer for den enkelte kvindes karriereudvikling gennem netværk, mentorordning eller andre konkrete initiativer.
7. At dele erfaringer og resultater fra den indsats, som sker på baggrund af charteret, f.eks. ved at bidrage til ligestillingsministerens tema-side på internettet om kvinder og ledelse.

Kilde: [www.kvinderiledelse.dk](http://www.kvinderiledelse.dk)

I det følgende angives en række forslag til, hvordan statens institutioner kan arbejde med charterets punkter. Forslagene har karakter af ideer, råd og inspirationsmateriale.

Personalestyrelsens rolle er således at inspirere og understøtte statslige institutioner i arbejdet med at øge kvinders andel af lederposter. Det er op til den enkelte arbejdsplads at udarbejde en konkret plan for, hvordan dette mål nås.

Målgruppen for dette inspirationsmateriale er personalefunktioner i staten.

## 2.1. Charterets punkt 1: Kortlægning som redskab til flere kvinder i ledelse

Et første skridt på vejen til udarbejdelsen af en strategi for kvinder i ledelse kan være en kortlægning af, hvordan arbejdspladsens kønssammensætning egentlig ser ud på medarbejderniveau i relation til sammensætningen på ledelsesniveauet. Kortlægningen kan også omfatte en afdækning af holdninger, meninger eller opfattelser.

Overvej formålet med kortlægningen, og hvordan den skal tilrettelægges:

- Hvad skal kortlægningen konkret give svar på?
- Hvilken information behøver I for at identificere eventuelle udfordringer?
- Skal I kombinere den kvantitative metode (tal og statistikker) med den kvalitative metode (konkrete meninger og oplevelser)?

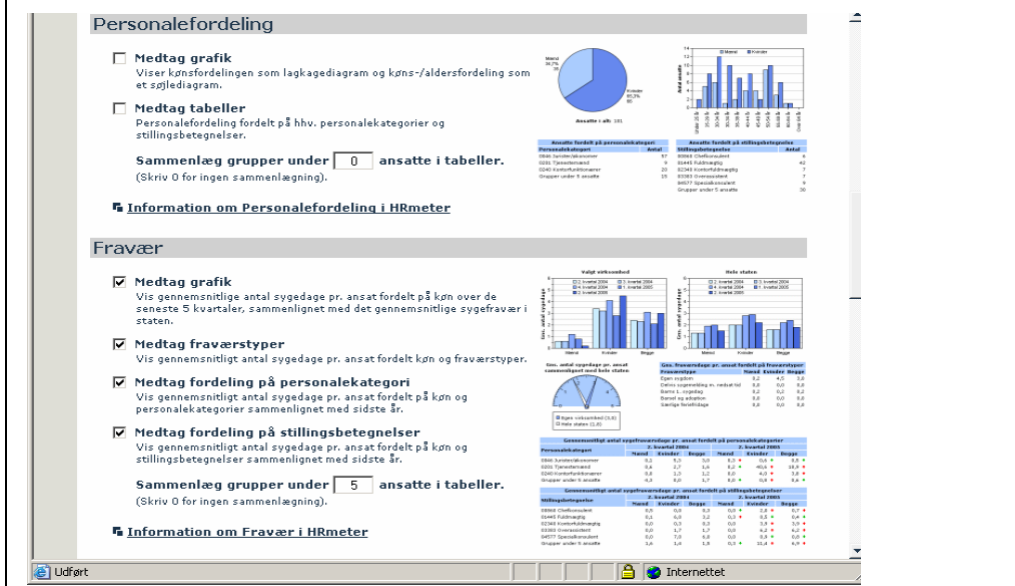
Kortlægning kan eksempelvis give et billede af andelen af mandlige og kvindelige ledere på arbejdspladsen, den aldersmæssige fordeling, længden af ledernes ansættelse, hvilke ledere der er rekrutteret internt og eksternt mv. Arbejdspladsen kan på baggrund heraf overveje, om der er behov for en særlig indsats.

### Relevante værktøjer og kilder

I arbejdet med kortlægning af arbejdspladsens kønsmæssige sammensætning kan I bl.a. anvende følgende værktøjer:

## ISOLA

Kønfordelingen på statens forskellige arbejdspladser kan undersøges indenfor forskellige sektorer og personalegrupper via Personalestyrelsens statistiksystem ISOLA. Her kan I bl.a. udarbejde tabeller, der viser kønfordeling på personalekategori, stillingsbetegnelse og løn gennem HR-metret. HR-metret er et rapportværktøj til ledelsesinformation, som sendes automatisk til jer pr. e-mail, når I har bestilt datasæt hos Personalestyrelsen. Herefter modtager I komprimeret og let overskuelig ledelsesinformation om jeres arbejdsplads, som eksemplet viser:



**Statistik**

Danmarks Statistisk og Ligestillingsafdelingens statistik over kvinder og mænd kan ses på [www.dst.dk/ligestilling](http://www.dst.dk/ligestilling). Her kan I bl.a. søge oplysninger om ledelse og arbejds- og familieliv.

**Statens personale i tal**

Personalestyrelsen udgiver hvert år publikationen Statens Personale i tal, der bl.a. indeholder oplysninger om kønsfordelingen på det statslige arbejdsmarked. Link: [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

## **2.2. Charterets punkt 2: Udvikling og opstilling af mål for kvinder i ledelse**

Det kan bidrage til at skærpe opmærksomheden på udviklingen i antallet af kvinder i ledelse, hvis der opstilles mål og måltal for indsatsen.

Det er op til den enkelte arbejdsplads at opstille sine mål – tilpasset arbejdspladsens opgaver, kultur og eksisterende personalesammensætning mv.

Et eksempel kan f.eks. være måltal for, hvor mange kvinder og mænd man gerne vil have på før-lederuddannelse eller i talentprogrammer. Måltal for personalesammensætningen som helhed eller sammensætningen af chefkredsen er andre muligheder. Målene kan samtidig have et bredere sigte end kun forholdet mellem kvinder og mænd, f.eks. mål for, at man ønsker en bred vifte af kompetencer kommer i spil i ledergruppen.

For andre arbejdspladsers opstilling af mål og måltal for flere kvinder i ledelse se:  
[www.kvinderiledelse.dk/maal\\_og\\_maaltal.asp](http://www.kvinderiledelse.dk/maal_og_maaltal.asp)

### **Tilknytning til nuværende arbejdsplads**

Tre ud af fire ledere angiver, at deres karriere hidtil er foregået indenfor deres eget ministerområde. Mænd har i højere grad end kvinder gjort karriere inden for samme ministerområde.

Kilde: Motivationsundersøgelsen 2006, figur 4.2 og 4.3 (Personalestyrelsen 2006)

### **2.3. Charterets punkt 3: Personalepolitik som fremmer kvinders og mænds lige karrieremuligheder**

Personalepolitikken er en oplagt ramme for at forankre en del af arbejdet med kvinder i ledelse. Inden I fastlægger konkrete indsatser, må I drøfte, hvordan I vil gribe opgaven an på jeres arbejdsplads.

Overvej, hvorfor kvinder i ledelse er et vigtigt indsatsområde for jeres arbejdsplads. Tænk i den forbindelse over, hvordan indsatsen hænger sammen med Jeres øvrige indsats på mangfoldighedsområdet. Det at koble kvinder i ledelse til arbejdspladsens samlede mangfoldighedsindsats kan medvirke til et mere systematisk og strategisk fokus på ressourcer og kompetencer. Aktuell case fra staten:

## RIGSPOLITIET

### **Beskrivelse af kønsmainstreaming i forbindelse med udarbejdelse af Politiets overordnede personale- og ledelsespolitik**

I Politiet blev arbejdet med en ny overordnet personale- og ledelsespolitik rammen om at sætte fokus på ligestilling. Udgangspunktet var en erkendelse af, at personale- og ledelsespolitikken er med til at bestemme rammevilkårene for de ansatte på arbejdspladsen, og at det derfor er vigtigt at tage højde for de kønsmæssige aspekter for at kunne skabe lige muligheder.

Konkret gennemførte Rigspolitiet en foranalyse med forslag til, hvordan processen med mainstreaming af personale- og ledelsespolitikken kunne tilrettelægges. Der blev lagt op til en bred inddragelse af medarbejdere og ledere for at sikre mangfoldigheden blandt deltagerne, samt udformning af et debatoplæg som blandt andet skulle beskrive faldgruberne for lige muligheder. Foranalysens anbefalinger blev afsættet for det videre arbejde.

I den færdige personale- og ledelsespolitik, som er udformet som en vision, er mangfoldighed et selvstændigt tema. Blandt andet sættes der mere fokus på individet og på en professionalisering. Opgaven er i centrum, der er øje for borgerne, og der lægges vægt på at skabe et godt arbejdsmiljø, hvor medarbejdere og ledere har overskud til at udvikle sig og udfolde deres potentialer.

For mere information kontakt specialkonsulent, Jette Louise Flensburg, Rigspolitiet, Personale- og Uddannelsesområdet – Ledelsessekretariatet, [jlf001@politi.dk](mailto:jlf001@politi.dk).

I kan læse om andre arbejdspladsers arbejde med at integrere fokus på kvinder i ledelse i personalepolitikken på [www.kvinderiledelse.dk/personalepolitik.asp](http://www.kvinderiledelse.dk/personalepolitik.asp)

#### ***2.4. Charterets punkt 4: Ansættelsesprocedurer og rekruttering***

I forbindelse med rekruttering af ledere har arbejdspladsen mulighed for at styrke en lige balance mellem mænd og kvinder. Talent og potentiale går tabt, hvis der primært rekrutteres mandlige chefer. For kvinder og mænd er nemlig lige kvalificerede til at lede.

Det er derfor vigtigt at være bevidst om, hvordan man tilrettelægger og gennemfører sin rekruttering på arbejdspladsen. Det gælder om at tiltrække flest mulige kvalificerede ansøgere – både interne og eksterne.

I den sidste ende må der ikke være tvivl om, at man altid tager den bedste.

##### *Ledersammensætning og kompetencebehov*

Kendskab til arbejdspladsens rekrutteringsgrundlag er afgørende for at kunne vurdere, hvordan flere kvinder kan få adgang til lederjobs. Hvem tiltrækkes typisk i rekrutteringsprocessen? Rammer rekrutteringsindsatsen alle kvalificerede ansøgere - både mænd og kvinder?

En god balance blandt ledere kan sikre, at arbejdspladsen er attraktiv for alle og har en effektiv opgavevaretagelse.

Forud for ansættelse kan I bl.a. via ISOLA afklare arbejdspladsens interne kønsammensætning. Tallene kan både bruges til analyse af forholdene på egen arbejdsplads og til sammenligning med andre institutioner i staten.

##### *Ledelsens rolle i rekrutteringsprocessen*

Det er vigtigt, at ledelsen signalerer og kommunikerer, at den ønsker balance mellem kønnene i chefgruppen, og det skal et ansættelsesudvalg være opmærksom på. Forudsætningen for rekruttering mod kønsmæssig balance er opbakning til ansættelsesudvalget fra ledere og ansatte i hele rekrutteringsprocessen.

Få inspiration til strategisk fokus på rekruttering og ansættelse af kvinder i lederjobs på [www.kvinderiledelse.dk/ansættelse\\_og\\_rekruttering.asp](http://www.kvinderiledelse.dk/ansættelse_og_rekruttering.asp)

## 2.5. Charterets punkt 5: Fastsættelse af et minimum for antallet af kvindelige kandidater

Når lederstillinger besættes med hjælp fra rekrutteringsbureauer, bør der også være fokus på kvindelige ansøgere. Rekrutteringsbureauet bør altid foreslå både mænd og kvinder som mulige kandidater. Statslige institutioner bør over for rekrutteringsfirmaer tydeligt give udtryk, at de skal tage udgangspunkt i den samlede talentmasse.

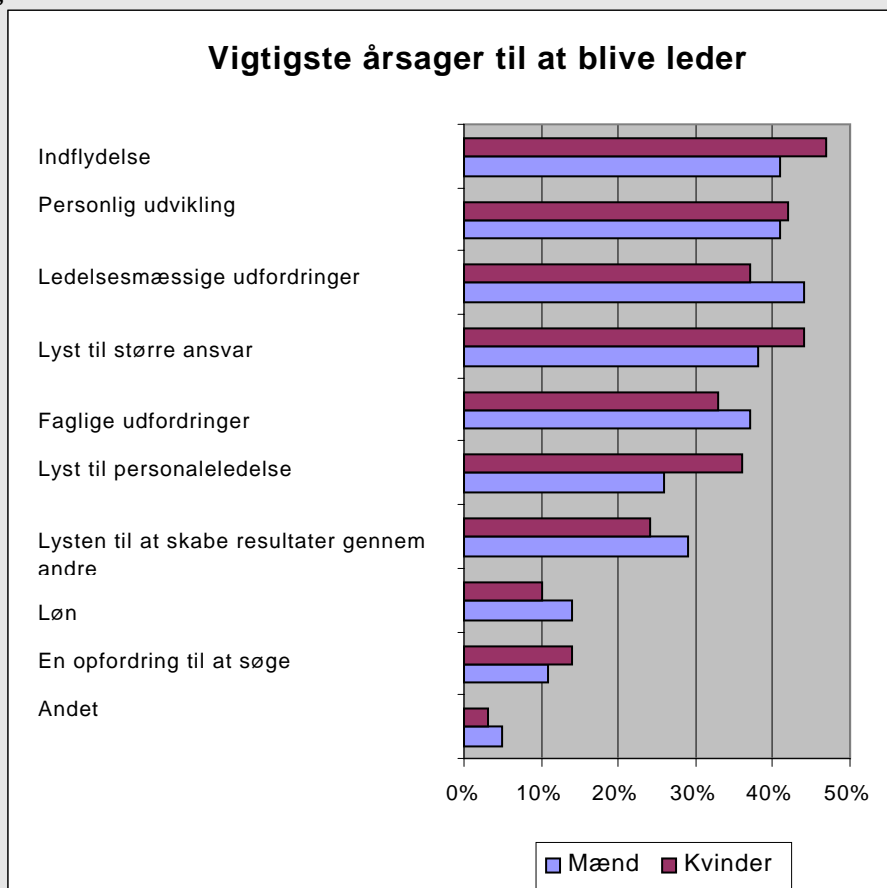
Erfaringer viser, at kvinder i højere grad skal opfordres til at søge første lederjob, hvis arbejdspladsen ønsker et bredt ansøgerfelt med god repræsentation af både mænd og kvinder.

Læs mere om andre arbejdspladsers erfaringer med headhunterfirmaer i rekrutteringsprocesser på [www.kvinderiledelse.dk/headhunting.asp](http://www.kvinderiledelse.dk/headhunting.asp)

### Motiver til at blive leder

Kvinder motiveres i højere grad end mænd af personaleledelse i rollen som leder. Kvinder lægger større vægt på indflydelse og lyst til større ansvar som motiv til at blive leder end mænd. Mænd peger oftere på ledelsesmæssige udfordringer som motivation til at søge lederjob.

Figur 5.3



Kilde: Motivationsundersøgelsen 2006 (Personalestyrelsen 2006)

### God ledelse

Der er variationer mellem køn i karakteristikken af god ledelse. Begge køn peger på de samme fire vigtigste karakteristika, men rækkefølgen er forskellig. Kvinder mener, at god ledelse er, at lederen går konstruktivt ind i forandringer, mens mændene peger på sikring af resultater og effekt.

**Figur 6.3: Top 4 - Karakteristik af god ledelse**

<b>Mand</b>	<b>Kvinde</b>
Sikrer resultat og effekt	Går konstruktivt ind i forandringer
Følger op på mål og opgaver	Sikrer resultat og effekt
Har strategisk fokus	Følger op på mål og opgaver
Går konstruktivt ind i forandringer	Har strategisk fokus

Kilde: Motivationsundersøgelsen 2006 (Personalestyrelsen 2006)

## 2.6. Charterets punkt 6: Rammer for den enkelte kvindes karriereudvikling

Statens personale- og ledelsespolitik har generelt fokus på at sikre de bedste ledere: ”For at sikre de bedste ledere er det vigtigt, at det bliver attraktivt at søge lederstillinger uanset køn, alder, familiemæssig situation, etnisk baggrund m.v. Der skal arbejdes på at støtte nye ledere og fjerne mulige barrierer til lederstillinger. I staten skal det være muligt at kombinere lederjob og familieliv.”

Du kan læse mere om statens personale- og ledelsespolitik på [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

Personalestyrelsen arbejder løbende med initiativer, der forbedrer rammerne for kvinders karriereudvikling og understøtter antallet af kvinder i ledelse:

### Initiativer til afklaring og udvikling

- Med jævne mellemrum har Personalestyrelsen taget initiativer til f.eks. *mentorordninger*, hvor en mindre erfaren kvindelig leder får sparring og mulighed for at drøfte arbejde og ambitioner med en mere erfaren leder - en mentor. Formålet er at styrke kvindelige lederes håndtering af ledelsesopgaven. I kan læse om erfaringerne på: [www.perst.dk/mentorordninger](http://www.perst.dk/mentorordninger)
- Personalestyrelsen arbejder på at fremme *talentudvikling* i staten, herunder udvikling af ledelsestalent hos både mænd og kvinder. Læs mere på: [www.perst.dk/talentudvikling](http://www.perst.dk/talentudvikling)
- *Før-leder kurser/forløb* hjælper både mænd og kvinder i afklaring af, om de kunne tænke sig at blive ledere. Vi har en revitalisering af før-lederforløb på dagsordenen i 2009.

### Uddannelsesinitiativer

- Siden 2003 er gennemført over 20 hold *Klar til ledelse*. Frem til i dag har 174 mænd og 174 kvinder deltaget i kurset. Læs mere på: [www.perst.dk/klartilledelse](http://www.perst.dk/klartilledelse)
- Den *nye fleksible masteruddannelse* i offentlig ledelse har fleksibilitet som bærende princip for at muliggøre en bedre balance mellem lederjob, privat- og studieliv. Da uddannelsen kan gennemføres over op til 6 år, kræver den mindre fravær i hverdagen og giver mulighed for, at moduler kan tages i den rækkefølge og det tempo, som passer den enkelte. Læs mere på: [www.perst.dk/master](http://www.perst.dk/master)

### Fleksibilitet

- *Plustid* kan hjælpe til at fremme kvinders karriere, fordi der arbejdes opgavebestemt og i perioder kan gives mulighed for en øget arbejdsindsats – f.eks. efter perioden med nedsat arbejdstid. Læs mere på: [www.perst.dk/plustid](http://www.perst.dk/plustid)
- *Leder for en tid*. Personalestyrelsen ser gerne, at det bliver mere naturligt at veksle mellem lederjob og ikke-lederjob. Et tidsmæssigt krævende lederjob må ikke afholde kvinder fra generelt at blive ledere.

### Værktøjer

- Personalestyrelsens digitale mangfoldighedsværktøj er handlingsorienteret med konkrete redskaber til at implementere mangfoldighed på arbejdspladsen, herunder fokus på øget repræsentation af kvinder i ledelse. I værktøjets idékatalog og eksempler fra det offentlige og private arbejdsmarked kan I få inspiration til arbejdet. Læs mere på: [www.perst.dk/mangfoldighed](http://www.perst.dk/mangfoldighed)

### **Veje til ledelsesudvikling**

Flere kvinder end mænd mener, de udvikler sig gennem de daglige ledelsesopgaver.

Den næstmest populære metode til ledelsesudvikling er deltagelse i konferencer, seminarer og workshops. 64 pct. af kvinderne svarer, at de får inspiration af at deltage i konferencer og seminarer.

Deltagelse i netværk bidrager også væsentligt til ledelsesudviklingen. Seks ud af ti kvinder mener, at netværk er en god kilde til udvikling.

Kilde: Motivationsundersøgelsen 2006, figur 3.1, 3.2, 3.5 og 3.6  
(Personalestyrelsen 2006)

### ***2.7. Charterets punkt 7: Dele erfaringer fra indsats for kvinder i ledelse***

Personalestyrelsen formidler løbende erfaringer og viden om kvinder i ledelse til statens institutioner. Det er et led i at sætte kvinder i ledelse på dagsordenen i staten.

Samtidig vil Personalestyrelsen løbende i det omfang, der er cases og lignende, som andre kan lære af fra staten, bidrage til Ligestillingsafdelingens temaside om kvinder og ledelse.

I kan få mere information om andre arbejdspladsers erfaring med at videndele i forhold til at styrke kvinders position i lederjobs på:

[www.kvinderiledelse.dk/maaling\\_erfaring\\_og\\_resultater.asp](http://www.kvinderiledelse.dk/maaling_erfaring_og_resultater.asp)