

Idékatalog over forpligtelser i Charter for flere kvinder i ledelse

Kataloget giver uddybende kommentarer, eksempler og inspiration til, hvordan forpligtelserne i Charter for flere kvinder i ledelse kan gribes an. Kataloget er bygget op om de syv konkrete forpligtelser, som indgår i charteret. Hver enkelt forpligtelse uddybes i en kort indledning, nogle konkrete handlingsanvisninger eller gode råd samt et eller flere eksempler fra virksomheder, som har erfaring med at opnå resultater inden for de forskellige områder.

1. At udarbejde en strategi eller plan for at få flere kvinder i ledelse eller for at fastholde en lige balance og 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.

Charter for flere kvinder i ledelse

Idékatalog

Indholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| 1. Strategi og plan | 3 |
| 2. Mål og måltal | 6 |
| 3. Personalepolitik | 10 |
| 4. Ansættelse og rekruttering | 16 |
| 5. Headhunting og intern og ekstern rekruttering | 21 |
| 6. Karriereudvikling, netværk og mentorordninger | 25 |
| 7. Måling, erfaringer og resultater | 32 |

1. Strategi og plan

Vi vil udarbejde en strategi eller plan for at få flere kvinder i ledelse eller for at fastholde en lige balance og igangsætte initiativer herfor.

Indledning:

En gennemarbejdet strategi sikrer, at initiativer igangsættes på de områder, hvor det er nødvendigt. Strategien skal være konkret, og den skal udarbejdes under hensyntagen til virksomhedens vilkår, f.eks. nuværende andel af kvinder i ledelse og rekrutteringsgrundlag. Det er vigtigt at *forankre* strategien hos en afdeling eller en arbejdsgruppe, og det er vigtigt, at den er vedtaget i koncernledelsen. Ligeledes skal arbejdet have kontinuerlig bevågenhed hos ledelsen, f.eks. ved at arbejdsgruppen refererer direkte til koncernledelsen.

Sådan kan man gøre:

En strategi og en plan for kvinder og ledelse kan f.eks. indeholde:

- Nedsættelse eller udpegning af en arbejdsgruppe, afdeling eller enhed, der er ansvarlig for projektet.
- Beskrivelse af relation til virksomhedens generelle forretningsstrategi/serviceydelser.
- En plan for afdækning af virksomhedens nuværende forhold, f.eks. andel af kvinder i ledelse på alle niveauer og gennemgang af rekrutteringsprocedurer.
- Konkrete mål og måltal for arbejdet (se næste afsnit).
- Oversigt over ressourcer der skal bruges til projektet. Hvor mange ressourcer er der behov for, og hvor mange vil man reelt bruge? (økonomi, medarbejdere, projektstørrelse).
- En oversigt over resultater der skal nås på langt sigt for at indfri målene. Hvilke delmål skal nås, for at man på langt sigt løser problemet.
- En tidsplan og liste over initiativer.
- Plan for at kvinder og ledelse tages op på direktionniveau med jævne mellemrum, f.eks. ved aftalt afrapportering.

Virksomhedseksempel, Århus Kommune:

Århus Kommune har ca. 33.000 ansatte, heraf ca. 75 % kvinder. I den øverste ledelse, defineret som magistratsdirektører og forvaltningschefer (35 stillinger) er den kønsmæssige fordeling pr. 1.8.2007 4 kvinder og 31 mænd. Dette tal har været stort set uændret gennem de seneste mange år.

Århus Kommune har udarbejdet en strategi for at øge andelen af kvinder i ledelse: "*Mere lighed i ledelsen i Århus Kommune*". Strategien udmøntes ved, at byrådet har besluttet, at i perioden juli 2007 – december

2009, skal minimum halvdelen af de opslåede stillinger på forvaltningschef og direktørniveau i kommunen besættes med kvinder.

For at nå dette mål er der samtidig besluttet følgende rekrutteringsplan:

- Stillingsannoncer og –profil skal systematisk vurderes i forhold til køn, så de appellerer til både kvinder og mænd.
- Inddragelse af borgmesterens afdeling, ligestillingssekretariatet, i alle ansættelserne på dette niveau i en 2-årig periode.
- Sikre førleder- og lederudvikling for begge køn.
- Etablering af mentorordninger.
- Talentpool for begge køn.
- Information til cheferne på niveauet under om målsætningen og værktøjer.
- Sikre anonymitet med henblik på at få øget intern rekruttering.
- Krav til konsulentfirmaer om kønsvurdering af stillingsannoncer m.v. samt om at finde kvalificerede kandidater af begge køn.
- Motivere interne kvindelige kandidater til at søge stillingerne.

Virksomhedseksempel, Nykredit:

Nykredit er en af Danmarks førende finanskoncerner med aktiviteter inden for realkredit, bank, forsikring, pension og ejendomsmæglervirksomhed. Nykredit har hovedkontor i København og afdelinger over hele landet. 2/3 af koncernens ca. 3.600 medarbejdere er placeret i København.

Nykredit har siden 1995 arbejdet på at øge antallet af kvinder i ledende stillinger, idet der i koncernen er en underrepræsentation af kvindelige ledere. 46 % af de ansatte i Nykredit er i 2007 kvinder, mens 54 % er mænd. Andelen af kvindelige ledere udgør totalt 21 %, mens andelen af kvinder blandt nye ledere er 35 %.

Nykredit igangsatte arbejdet med at få flere kvinder i ledelsen i 1995. Baggrunden herfor var et koncernsamarbejdsudvalgsmøde, hvor det blev diskuteret, hvordan det kunne være, at Nykredit havde en næsten ligelig kønsfordeling i medarbejderskaren, men blot 13 % kvinder i lederstillinger.

Der blev derfor nedsat en arbejdsgruppe kaldet Karriere, Køn & Kultur (i daglig tale 3K), der fik reference til koncernsamarbejdsudvalget (bestående af direktion og faglig organisation). 3K fik som kommissorium, at gruppen skulle fostre idéer og forslag med henblik på at øge kvinders andel af lederstillingerne i Nykredit.

3K har nu eksisteret i mere end 10 år og har været initiativtager til en lang række aktiviteter, der har til formål at øge antallet af kvinder på ledelsesposter. I dag består 3K af ca. 10 medlemmer og er sammensat således, at der både er ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra

forskellige dele af koncernen (direktion, salg, support og stabe), en ligelig kønsfordeling samt aldersmæssig og geografisk spredning. Desuden er væsentlige funktioner som personaleafdelingen, juridisk afdeling og ledelses- og organisationsudvikling samt den faglige organisation NYKREDS repræsenteret. Denne bredde er en fordel for arbejdet med at øge andelen af kvinder i ledelsen, da disse afdelinger er særdeles betydningsfulde, når ideer og tiltag skal føres ud i livet.

Listen over initiativer igennem årene er lang – blandt 3K's initiativer er således forskellige medarbejderundersøgelser, revision af personalepolitik, opstilling af måltal, analyse af rekrutteringsprocedurer, undersøgelse af sprogbrug i stillingsannoncer, nyt udviklingssamtale-system, førlederforløb, mentorordninger, netværksgrupper, dialogværktøjer, tests, samarbejde med andre virksomheder m.v.

I 2006 fik 3K nyt kommissorium, således at arbejdsgruppen i dag har som formål at være ildsjæle, eksponenter og idéskabere, så Nykredits arbejde for at øge antallet af kvinder i ledende stillinger og ønsket om at skabe en kultur, der giver mulighed for mangfoldighed blandt medarbejderne, lykkes bedst muligt.

2. Mål og måltal

Vi vil udvikle og opstille mål og/eller måltal for kvinder og ledelse, for andelen af kvinder på udvalgte ledelsesniveauer inden for et fastsat tidsrum eller for andelen af kvinder i talentpools eller pipeline.

Indledning:

Mål og måltal er et effektivt værktøj til at sikre fremdrift og nå resultater. Mål og måltal gør det muligt at fokusere og monitorere arbejdet med kvinder og ledelse, og det giver mulighed for at justere indsatsen for at få flere kvinder i ledelse i forhold til de mål, virksomheden har sat. Mål og målsætninger er desuden et tydeligt signal internt og eksternt om, at virksomheden arbejder med at rekruttere fra hele talentmassen ved at sikre kvinder i talentpools og pipeline.

Målene skal tilpasses virksomhedens forhold, f.eks. den nuværende andel af kvindelige ledere i intern pipeline eller rekrutteringspotentialer af kvinder i den sektor og branche, virksomheden befinder sig i.

Målene kan være kvantitative eller kvalitative, men de skal altid være så konkrete, at der ikke kan herske tvivl om, hvornår de er opfyldt, og hvordan de måles.

Sådan kan man gøre:

Flere centrale ting skal være afklaret, når målene skal være brugbare og konkrete:

- Hvor skal ansvaret for at udvikle og implementere arbejdet med kvinder og ledelse forankres?
- Hvordan sikres medarbejderinvolvering og opbakning til målene?
- Hvilke aktiviteter skal til, for at opfylde målene?
- Hvilke forudsætninger skal være til stede for, at målene kan opfyldes?
- Hvor og hvordan bliver målene "målt" og dokumenteret?

Eksempel på kvantitative mål:

"Vi vil øge andelen af kvindelige ledere fra 5 % -10 % på niveau 1, fra 20 % -30 % inden for niveau 2 og fra 25 % -40 % på niveau 3 inden år 2015".

"I virksomhedens førlederprogram skal der være minimum 40 % kvinder".

Måling og opfølgning kan ske f.eks. i balanced scorecards, personalestatistik, årsrapporter og -regnskaber samt tilfredshedsundersøgelser.

Eksempel på kvalitative mål:

”Virksomhedens kvindelige medarbejdere oplever, at de har samme muligheder for karriere og lederstillinger som de mandlige medarbejdere”.

”Medarbejderne oplever, at virksomheden har en åben og fordomsfri kultur, hvor den enkelte kan udnytte sine kompetencer bedst muligt uanset køn”.

Mål kan selvfølgelig ikke gøre det alene. Når målene er sat, er der behov for at udarbejde en plan med delmål, aktiviteter, tidsplaner, ansvarlig medarbejder/afdeling, evaluering og opfølgning.

Virksomhedseksempel, SAS:

SAS blev grundlagt i 1946 ved en sammenlægning af de tre nationale luftfartsselskaber i Danmark, Norge og Sverige. Selskabet blev frem til 2003 drevet som ét selskab. I 2003 blev SAS delt op i selvstændige forretningsenheder, og 1. november 2004 blev de selvstændige aktieselskaber, SAS Scandinavian Airlines Danmark, SAS Scandinavian Airlines Sverige, SAS Braathens og SAS Scandinavian Airlines International, dannet.

SAS Scandinavian Airlines Danmark har 2850 ansatte, heraf 700 piloter og 1600 kabineansatte. Det danske luftfartselskab har ni millioner passagerer, 42 fly, 330 daglige starter og flyver til 59 destinationer.

SAS koncernen har en overordnet strategi for mangfoldighed i virksomheden, og har indarbejdet ligestilling i sin personalepolitik. I Danmark har virksomheden 60 % kvinder og 40 % mænd ansat.

Mangfoldighed skaber dynamik og bedre resultater. Det er mottoet i SAS Scandinavian Airlines Danmark. Og for at bidrage til et mangfoldigt samfund har SAS derfor taget initiativ til at øge antallet af kvindelige ledere i virksomheden.

I 2006 satte virksomheden som mål, at 40 % af de ledende stillinger, i 2008, skal bestrides af kvinder. I den øverste ledelse skal tallet være 30 %. I dag er 34 % af de ledere, som har personaleansvar, kvinder. I SAS Danmarks Management Team (SDM) er 30 % kvinder. Og i direktionen er halvdelen af pladserne optaget af kvinder, så virksomheden er godt på vej og har på visse punkter nået sine måltal.

I SAS er filosofien, at hvis man vil gøre en indsats i forhold til at få flere kvindelige ledere på arbejdspladsen, så er det afgørende at sætte sig nogle mål for hvordan. Samtidig er en vigtig del af succeskriteriet, at topledelsen bakker op om initiativet.

Virksomhedens opstillede måltal har betydet, at de konstant er opmærksom på repræsentationen af mænd og kvinder i de ledende stillinger. Og måltallene har været med til at sikre og skal gøre det fremover, at der er en naturlig balance mellem antallet af kvindelige og mandlige ledere.

Virksomhedseksempel, Syddansk Universitet:

Syddansk Universitet blev grundlagt i 1966. Universitetet har over 18.000 studerende indskrevet, og er med over 3.000 ansatte en af de større offentlige arbejdspladser i Syddanmark. Universitetet har indarbejdet ligestilling i sin personalepolitik, hvilket betyder, at man blandt andet arbejder for at arbejdsområder, der traditionelt er domineret af ét køn, gives bedre muligheder til det andet køn for at komme i betragtning og rekruttering af fremtidige ledere i medarbejdergruppen sker både blandt kvinder og mænd.

Syddansk Universitet er ved lov forpligtet til at indgå en resultatkontrakt med Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

I universitets udviklingskontrakt for 2006-2008 står der:

”Universitetet har fortsat et stort ønske om at øge andelen af kvindelige forskere i faste stillinger på adjunkt-, lektor- og professorniveau, så den kønsmæssige sammensætning af det faste videnskabelige personale i højere grad afspejler den kønsmæssige sammensætning af de studerende og i samfundet i det hele taget.

I 2005 var andelen af kvindelige professorer og adjunkt/lektorer ved Syddansk Universitet 24,5 %. Universitetet har en målsætning om at øge andelen af kvindelige forskere med 1 procentpoint om året i 2006 – 2008.

Denne indsats vil yderligere få et særligt fokus i udviklingskontrakterne mellem rektor og dekaner og tilsvarende mellem dekaner og institutledere”.

Virksomhedseksempel, Grundfos:

En årlig produktion på mere end 16 mio. pumpeenheder gør Grundfos til en af verdens førende pumpeproducenter. Cirkulationspumper til varme og ventilation, dykpumper til vandforsyning og doseringspumper og spildevandspumper til industrien er hovedprodukterne. Grundfos er i dag verdens største producent af cirkulationspumper og dækker 50 % af verdensmarkedet for disse. Ud over pumper producerer Grundfos elektromotorer til pumperne og sælger også elektromotorerne særskilt. Desuden udvikler og sælger Grundfos højt avanceret elektronik til styring af pumper og pumpeanlæg samt produkterne BioBooster og Nonox, der er en del af virksomhedens new business aktiviteter.

Grundfos er repræsenteret med 75 selskaber i 42 lande verden over. På globalt plan har koncernen 14.500 ansatte og i Danmark arbejder der 5.200 medarbejdere i Bjerringbro, hvor virksomhedens hovedkontor ligger.

Grundfos ønsker at repræsentere samfundets fordeling af kvinder og mænd, det gælder også på ledelsesniveau. Pumpebranchen, som Grundfos opererer i, er en maskulin branche. Målet er derfor ikke at få en ligelig fordeling af kvinder i ledelsen, men at sætte konkrete mål, der på sigt øger antallet af kvindelige ledere på Grundfos.

I 2006 satte Grundfos mål for antallet af kvindelige ledere på Grundfos. Målene for 2007 er 14 %, for 2008 er det 16 % og for 2009 18 %. I 2007 tyder alt på, at disse mål bliver nået. Hvert kvartal gøres op, hvor mange kvindelige ledere, der er blevet ansat eller udnævnt. Ud fra de kvartalsopgørelser der er blevet lavet ind til nu, tyder det på, at Grundfos når sine mål. Den endelig opgørelse finder sted i begyndelsen af januar 2008.

Grundfos måler også på andelen af kvinder i et Management Trainee Program, som er for unge talenter, som Grundfos på sigt mener vil kunne blive ledere. Målet for andelen af kvinder på dette program er 30 % i 2007 og 40 % i 2008.

Internt har Grundfos jævnligt artikler i det interne medarbejderblad for at synliggøre de aktiviteter, der foregår omkring kvinder i ledelse.

3. Personalepolitik

Vi vil sikre en personalepolitik som fremmer kvinders og mænds lige karrieremuligheder.

Indledning:

Personalepolitik kan umiddelbart virke kønsneutral og de fleste virksomheder har ikke overvejet om deres er det, men ser det som en selvfølge. Ved nøjere gennemgang kan den dog have vidt forskellige virkninger for kvinder og mænd. F.eks. har kvinder gennemsnitlig mere barsel end mænd og kan derfor i højere grad blive berørt af en politik om tilbagevenden fra barsel. Områder som seniorpolitik, kompetenceudvikling og fastholdelsespolitik kan også have en forskellig betydning for kvinders og mænds karrieremuligheder.

Personalepolitik er et godt værktøj til at arbejde med kvinder og ledelse og med ligestilling generelt, men overvej grundigt, hvordan emnet kvinder og ledelse gribes an i personalepolitikken og på arbejdspladsen som sådan. Det kan være, at emnet kvinder og ledelse ikke skal hænge tæt sammen med familievenlige tiltag, men at de kvindelige ledertalenter hellere vil have fokus på f.eks. kompetenceafklaring for flere kvinder i virksomheden og ledelseskraav og ledelsespolitik generelt.

En gennemgang af en formuleret ledelsespolitik med sigte på kvinders karrieremuligheder vil kunne afdække eventuelle utilsigtede barrierer. Også den måde personalepolitikken forvaltes på i organisationen som helhed og i de enkelte afdelinger kan have betydning for kvinders ledelseskariere.

Sådan kan man gøre:

Virksomheden kan vurdere, om personalepolitikken fungerer hensigtsmæssigt i forhold til både kvinders og mænds karrieremuligheder. Man kan f.eks. tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Er kvinders karrieremuligheder en del af personalepolitikken, og hvordan følges der op på en evt. formuleret ligestillingspolitik?
- Er der sammenhæng mellem den formulerede personalepolitik og den daglige adfærd, som medarbejdere og ledere udviser?
- Er der sammenhæng mellem personalepolitikken og den adfærd, man i øvrigt belønner. Afspejles personalepolitiske mål omkring kvinder og ledelse i ledernes resultatmål?
- Sikrer personalepolitikken lige karrieremuligheder for mænd og kvinder, f.eks. mht. jobbrokering, tilbagevenden fra barsel og kompetenceudvikling?
- Bliver de kvindelige og mandlige ledertalenter faktisk oplevet, behov og ønsker inddraget?

Virksomhedseksempel, Irma:

Irma er en dansk virksomhed inden for dagligvarehandelen med 73 butikker fordelt på hele Sjælland. Irma er en del af Coop Danmark. Irma har ansat 2080 medarbejdere, heraf 2/3 deltidsansatte og 1/3 fuldtidsansatte. De allerfleste medarbejdere er salgsmedarbejdere i Irma butikkerne.

Ledelsen består af 73 butiksledere og samme antal souschefer, i alt 165 mellemledere inklusiv administrative mellemledere samt 6 distriktschefer og den centrale ledelse, som består af 6 personer.

Et lederteam i Irma består af en butikschef og en souschef. Teamet søges sammensat således, at der er en mand og en kvinde i hvert team. Irma går efter, at den ene har særlige administrative evner, og at den anden har kreative evner. ”Det er forskelligt, hvilke evner mænd og kvinder har, men vi oplever især, at de kvindelige ledere har styr på detaljen, og at de er gode til at snakke med personale og kunder”.

Irma ansætter ledere på deres personlige egenskaber, ikke så meget på de faglige egenskaber. Der kan være forskellige tilgange til at blive leder i detailhandelen. Det er de menneskelige egenskaber Irma går efter, ikke de faglige kompetencer. Irma udpeger de potentielle ledere til en lederuddannelse, og de kan også selv søge på holdet: ”Vi kigger på det, og ofte må vi sige, vi har for få kvinder, så går vi tilbage igen og ser på, hvordan kan vi skaffe flere kvinder til holdet, så leder vi endnu en gang”, siger salgsdirektør Jan Larsen.

”Når en ansøger til en lederstilling fra detailhandelen siger, at han/hun er vant til at arbejde 70 timer om ugen, så er det nærmest diskvalificerende hos os. Vi vil ikke have ledere, der arbejder 70 timer om ugen, den type er fortidens chefer. En butiksleder hos os kan nok ikke holde arbejdsugen på 37 timer, men så arbejder de måske mellem 40 og 45 timer. Og det rygtes i branchen, at i Irma kan du have et liv uden for arbejdslivet samtidig med, at du er leder”.

Irma har over de sidste 3 år gennemført et stort lederudviklingsprogram fra direktion til souschefer, som handler om hvordan den enkelte forvalter det ”hele liv”, og hvor man udarbejder planer for ønsker til et liv som både leder og familiemenneske.

Vil være Danmarks Bedste Arbejdsplads

”Irma vil være anderledes over for medarbejderne, end det er traditionen i branchen. Irma arbejder på at blive Danmarks Bedste Arbejdsplads, vores ambition i år er at blive placeret blandt top 10 blandt Danmarks Bedste Arbejdspladser, vi arbejder med trivselsundersøgelser, vi sætter det enkelte individ i centrum”.

Irma har ikke fælles uddannelsesprogrammer. De enkelte ledere får en personlig træner, en ekstern coach. Irma arbejder med Best Practices og

holder møder ude hos den leder, der har fået en god ide, og viser den frem til andre ledere. Man mødes på tværs af butikkerne og skaber læring.

Topledelsen skal gå forrest

”Det handler om at få topledelsen til at indse, at de skal satse på de kvindelige ledere, andre dele af detailhandelen er begyndt at indse, at man skal satse på kvinderne. Kig efter kompetencerne, find de kvinder som er udadvendte, ærlige, gode til at snakke med og til medarbejderne, og som du kan have tillid til. Det skal foregå naturligt, ingen kvoter, men vær hele tiden opmærksom på at få nogle flere kvinder med i puljen af lederkandidater”, udtaler salgsdirektør Jan Larsen.

Virksomhedseksempel, Lægemiddelstyrelsen:

I Lægemiddelstyrelsen arbejder vi for, at effektive og sikre sundhedsprodukter – lægemidler, medicinsk udstyr og nye terapiformer – er til rådighed for samfundet. Derudover fremmer vi, at produkterne bliver brugt rigtigt. Det gør vi i vores faglige afdelinger, hvor vi godkender lægemidler til salg på det danske og europæiske marked. Det er herunder vores opgave at kontrollere og overvåge medicinsk udstyr og lægemidler og også behandle indberetninger på lægemidlers bivirkninger. En anden væsentlig opgave er, at vi sikrer håndteringen af lægemidler ude på salgsstederne. Det gør vi via inspektioner hos lægemiddelvirksomheder, apoteker og i detailhandelen. Endelig følger vi økonomien bag og udviklingen i det danske lægemiddelforbrug med henblik på at udarbejde analyser og statistikker.

Vi er knap 400 medarbejdere. Den generelle kønsfordeling er ca. 73 % kvinder og 27 % mænd. Lægemiddelstyrelsen har en kvindelig direktør og i den samlede chefgruppe er 3 ud af 8 chefer for afdelinger kvinder. På mellemliderniveauet er 13 ud af 21 kvinder. Derudover har vi en overlægegruppe på 4 - to kvinder og to mænd.

Lægemiddelstyrelsen har overordnet set på ledelsesniveau en rimelig balance mellem mandlige og kvindelige ledere. Udfordringen for styrelsen fremover er fortsat at sikre og fastholde en balance mellem mænd og kvinder på alle ledelsesniveauer ved at udnytte alle talenter.

Udvikling af talenter

Der er en stor andel af kvinder blandt medarbejderne, og dermed også en oplagt base for intern rekruttering nye ledere og overlæger. Derfor har Lægemiddelstyrelsen fokus på muligheder for internt at udvikle lederemner og talenter.

Den årlige medarbejderudviklingssamtale (MUS) er omdrejningspunktet, fordi det er ved MUS det afdækkes, om medarbejderen har interesse for karrieremæssig udvikling, også ledelse.

Lederemner og andre talenter vil blive tilbudt et kompetence- og karriereafklaringsforløb, et coachingforløb og/eller deltagelse i en mentorordning. Sideløbende hermed vil det være vigtigt for medarbejderen at prøve sig selv af i praksis. Her er projektledelse og – deltagelse oplagt, ligesom Lægemiddelstyrelsen også har mulighed for at tilbyde medarbejderne krævende opgaver i internationale sammenhænge.

For at medarbejderen kan blive afklaret om egen karriere og motivation, vil de kvindelige ledere i Lægemiddelstyrelsen skulle have høj bevidsthed om ansvaret som rollemodeller.

Alle de nævnte aktiviteter vil omfatte både kvindelige og mandlige medarbejdere med fokus på de kønsspecifikke forhold, der hæmmer og fremmer afklaring, valg og udvikling for hermed at fastholde en rimelig balance mellem kvinder og mænd på alle ledelsesniveauer og nøglepositioner.

I løbet af første halvdel af 2008 beskrives forløb for udvikling af kommende lederemner og andre talenter, der indgår i de årlige medarbejderudviklingssamtaler, som finder sted i anden halvdel af 2008.

Virksomhedseksempel, Beskæftigelsesministeriet:

Beskæftigelsesministeriet har ansvaret for den samlede indsats over for alle typer af ledige. Det gælder både ledige på kontanthjælp og ledige på dagpenge. Derudover har Beskæftigelsesministeriet ansvaret for regler og rammer for ansættelses- og arbejdsvilkår, arbejdsmiljø og arbejdsskader, for forsørgelsesydelse til alle med fuld eller delvis arbejdsevne og for jobformidling, virksomhedsservice og aktive tilbud.

Beskæftigelsesministeriet, som omfatter en række centrale og regionale enheder, har i alt ca. 3.400 medarbejdere fordelt på mange faggrupper. Lidt over 60 % af alle medarbejdere er kvinder. Knap 40 % af alle chefer er kvinder og lidt over 40 % af topcheferne på centralt niveau er kvinder.

Beskæftigelsesministeriet har en formuleret ligestillingspolitik med en klar målsætning om, at ministeriet skal være en attraktiv arbejdsplads for både mænd og kvinder, hvor arbejdsliv og privatliv kan fungere i samspil med hinanden.

Kvinder og mænd skal have lige muligheder for ansættelse, uddannelse, udvikling, advancement og lige løn for samme arbejde og arbejde af samme værdi.

Beskæftigelsesministeriet skal være en arbejdsplads, der udviser forståelse og fleksibilitet i forhold til både kvinders og mænds fritids- og familieliv under hensyntagen til, at de to køn endnu har forskellige levevilkår.

Det er bl.a. kommet til udtryk gennem indførelse af fleksibel arbejdstid og tilbud om hjemmearbejdsplads. Ikke mindst forældre med familieansvar har glæde af disse ordninger - også på chefniveau.

Personalepolitikken lægger således nogle fleksible rammer for et godt samspil mellem arbejdsliv og familie-/fritidsliv for medarbejdere på alle niveauer og understøtter dermed også karrieremulighederne for både mænd og kvinder.

Dertil kommer, at køns- og ligestillingsaspekter inddrages i enhver form for udøvelse og udvikling af ledelse, organisation, kompetenceudvikling, personalepolitik og samarbejdsforhold. Endvidere integreres ligestillings- og kønsperspektiver i al politik og planlægning. Dermed bliver ansvaret for at tage ligestillingsmæssige hensyn lagt ud til de enkelte medarbejdere og ledere i forhold til deres arbejdsområde. F.eks. udarbejder de lovansvarlige medarbejdere ligestillingsnotater til lovforslag for at sikre, at kønsperspektivet i lovforslag er analyseret. Som led i evalueringen af de årlige lønforhandlinger opgøres fordelingen af lønforbedringerne mellem kvinder og mænd for at sikre, at eventuelle lønforskelle er i overensstemmelse med ligelønsreglerne.

Virksomhedseksempel, Nykredit:

Nykredit er en af Danmarks førende finanskoncerner med aktiviteter inden for realkredit, bank, forsikring, pension og ejendomsrådgivning. Nykredit har hovedkontor i København og afdelinger over hele landet. 2/3 af koncernens ca. 3.600 medarbejdere er placeret i København.

Nykredit har siden 1995 arbejdet på at øge antallet af kvinder i ledende stillinger, idet der i koncernen er en underrepræsentation af kvindelige ledere. 46 % af de ansatte i Nykredit er i 2007 kvinder, mens 54 % er mænd. Andelen af kvindelige ledere udgør totalt 21 %, mens andelen af kvinder blandt nye ledere er 35 %.

Nykredit iværksatte i 1995/96 en omfattende medarbejderundersøgelse omhandlende køn og karriere. Samtlige medarbejdere i koncernen blev bl.a. spurgt til deres oplevelse af emner og indhold i de udviklingssamtaler, de havde med deres leder. Her viste det sig, at der var væsentlig forskel på kvinder og mænds oplevelser. Kvinderne gav i større udstrækning end mændene udtryk for, at de drøftede forhold i forbindelse med varetagelsen af deres konkrete job eksempelvis problemer med balancen arbejdsliv/privatliv, behov for nedsat arbejdstid og lignende emner. Mændene tilkendegav i højere grad, at de drøftede konkrete karrieremuligheder og udviklingsbehov.

I konsekvens af denne erkendelse, igangsatte Nykredit et gennemgribende arbejde med at revidere det daværende udviklingssamtalsystem. Alt med det formål at sikre, at såvel kvinder som mænd fik drøftet både forhold i nuværende job og karriereønsker og

-muligheder. I dag har Nykredit således et omfattende værktøj til udviklings samtaler, hvor der bl.a. er udviklet ni særlige kompetenceprofiler, som matcher hovedjobkategorierne i Nykredit. Disse profiler gør det muligt at målrette dialogen om kompetenceudvikling og karriere for alle medarbejdere m/k.

Nykredit har et særligt ”Tilbage i jobbet”- program. Når man har været væk fra arbejdspladsen i en længere periode, typisk på grund af barsel, starter man med en medarbejdersamtale, hvor medarbejder og leder gennemgår, hvad der er sket i virksomheden, mens medarbejderen har været væk. Hvilke nye systemer er der f.eks. indført, hvilke nye produkter og forretningsgange m.m.? Det første, der derefter skal ske er, at medarbejderen lynhurtigt mindst kommer op på det niveau, hun/han forlod før fraværet. Dette er vigtigt, for i Nykredit har man observeret, at barselsfraværet ofte betyder et afbrudt karriereforløb, som mange har svært ved at indhente. Kompetenceniveauet dykker, og det kan derfor have ganske langvarige eller permanente konsekvenser. Og da det stadig er kvinderne, der tager langt den største del af barselsorloven, sættes de dermed tilbage i forhold til deres mandlige kolleger.

Virksomhedseksempel, Grundfos:

En årlig produktion på mere end 16 mio. pumpeenheder gør Grundfos til en af verdens førende pumpeproducenter. Cirkulationspumper til varme og ventilation, dykpumper til vandforsyning og doseringspumper og spildevandspumper til industrien er hovedprodukterne. Grundfos er i dag verdens største producent af cirkulationspumper og dækker 50 % af verdensmarkedet for disse. Ud over pumper producerer Grundfos elektromotorer til pumperne og sælger også elektromotorerne særskilt. Desuden udvikler og sælger Grundfos højt avanceret elektronik til styring af pumper og pumpeanlæg samt produkterne BioBooster og Nonox, der er en del af virksomhedens new business aktiviteter.

Grundfos er repræsenteret med 75 selskaber i 42 lande verden over. På globalt plan har koncernen 14.500 ansatte og i Danmark arbejder der 5.200 medarbejdere i Bjerringbro, hvor virksomhedens hovedkontor ligger.

Som en del af Grundfos' personalepolitik nævnes, at der ikke må gøres forskel bl.a. på grund af køn. Grundfos har derfor de bedste forudsætninger for at bære kvindelige ledere frem:

”Det er koncernens grundholdning, at alle medarbejdere i det enkelte selskab behandles ens, uanset køn, race og religion, således at alle sikres lige muligheder for ansættelse, ansættelsesvilkår, uddannelse og forfremmelse”.

4. Ansættelse og rekruttering

Vores ansættelsesprocedurer og rekruttering bidrager til at synliggøre kvindelige ledertalenter, så der er både kvindelige og mandlige kandidater ved intern og ekstern rekruttering.

Indledning:

De fleste virksomheder bruger forskellige typer af rekrutteringsstrategier: stillingsopslag, mund til mund- metoden, intern rekruttering, ekstern rekruttering. Ansættelsesprocedurer har betydning for både ansøgerfeltet, og hvem man vælger at ansætte.

En gennemgang af ansættelsesprocedurerne er en effektiv måde at finde barriererne og at sikre, at der kan rekrutteres flere kvindelige ledere. Ved alle led i en rekrutteringsproces, f.eks. jobbeskrivelse, stillingsopslag, screening af ansøgere og jobsamtaler, er der en risiko for, at man i stedet for at fokusere på reelle kompetencer kommer til at si nogle fra på grund af stereotype forestillinger om, hvem den bedste kandidat er.

En undersøgelse fra Københavns Universitet af Jan Scheuer: ”Den umulige samtale” har vist, at det er af afgørende betydning, hvordan ansøgeren kommer til orde i en jobsamtale. En person skal tale i ca. halvdelen af ansættelsessamtalen for at blive opfattet som en succesfuld ansøger. Undersøgelsen viste, at kvinder typisk taler 1/3 af tiden ved en ansættelsessamtale, mens mænd taler ca. halvdelen af tiden og ofte mere. Mænd vurderes derfor ofte som mere succesrige og som mere gennemslagskraftige end kvinder. Intervieweren skal være opmærksom på ikke at stille lukkede spørgsmål, der opfordrer til ja og nej svar. Kvinder stilles oftere end mænd lukkede spørgsmål, hvor der blot skal svares ja eller nej, viser den endvidere.

Hvis virksomheden anvender personlighedstest i udvælgelsen af ledere, kan det give et dybere billede af personligheden, og dermed kommer man ned under alle de ydre træk, sprog, påklædning, umiddelbart indtryk, køn, alder m.m. og kommer til at snakke om nogle grundlæggende personlighedstræk i stedet for nogle myter om mænd og kvinder. Det er dog vigtigt at sikre, at testen ikke er forudindtaget på køn. Spørg altid om man har tjekket teksten for eventuelle kønsskævheder.

Nogle stillinger besættes uformelt. Det kan give en skævhed i, hvordan kønsfordelingen er på disse stillinger, ofte til fordel for mændene.

Sådan kan man gøre:

En gennemgang af virksomhedens rekruttering kan f.eks. ske ud fra følgende punkter:

- Hvilken fordeling af mænd og kvinder søger virksomhedens interne og eksterne jobopslag? Hvilke årsager kan der være til en evt. skæv fordeling af ansøgere?

- Hvordan er virksomhedens stillingsopslag formuleret? Er de rettet mod et bestemt køn?
- Hvordan er fordelingen af mænd og kvinder efter screeningsprocessen? Har den ændret sig i forhold til kønsfordelingen i ansøgerfeltet?
- Hvordan afvikles jobsamtaler? Er der repræsentanter for begge køn? Er der en HR-medarbejder til stede? Får kvinder og mænd de samme spørgsmål til samtalerne, og får de lige lang taletid?
- Besættes ledige stillinger formelt eller uformelt?
- Er der nogle led i rekrutteringsproceduren, hvor der bliver siet specielt mange kvinder fra?
- Hvor stor en andel kvinder søger internt opslåede lederstillinger ifht andelen af kvinder i virksomheden?
- Er ledelseskriterierne forudindtaget af forventninger der svarer til traditionelle maskuline eller feminine karaktertræk, eller er de opstillet på baggrund af faglige kvalifikationer?
- Er der en rutine for monitorering af kvinder og mænds fordeling ved rekruttering?

Virksomhedseksempel, Beskæftigelsesministeriet:

Beskæftigelsesministeriet har ansvaret for den samlede indsats over for alle typer af ledige. Det gælder både ledige på kontanthjælp og ledige på dagpenge. Derudover har Beskæftigelsesministeriet ansvaret for regler og rammer for ansættelses- og arbejdsvilkår, arbejdsmiljø og arbejdsskader, for forsørgelsesyndelser til alle med fuld eller delvis arbejdssevne og for jobformidling, virksomhedsservice og aktive tilbud.

Beskæftigelsesministeriet, som omfatter en række centrale og regionale enheder, har i alt ca. 3.400 medarbejdere fordelt på mange faggrupper. Lidt over 60 % af alle medarbejdere er kvinder. Knap 40 % af alle chefer er kvinder. Tilsvarende er lidt over 40 % af topcheferne på centralt niveau kvinder.

Ved besættelsen af ledige chefstillinger opfordrer Beskæftigelsesministeriet alle interesserede uanset køn – og uanset alder, race, religion eller etnisk tilhørsforhold - til at søge. Ved ansættelse af chefer lægger Beskæftigelsesministeriet vægt på, at den pågældende har evner inden for personaleledelse, og at vedkommende enten er eller på kort sigt kan blive en god faglig sparringspartner for medarbejderne. Den enkelte chef har gode muligheder for løbende at udvikle egne kompetencer, herunder de kompetencer der knytter sig til personaleledelsen.

Rekruttering af nye chefer sker både internt og via eksterne opslag. I kraft af Beskæftigelsesministeriets organisering med en række både centrale og regionale enheder er der inden for ministeriet gode advancementsmuligheder for medarbejdere af begge køn. Der er gennemsigtighed i Beskæftigelsesministeriet om, hvilke kompetencer der er nødvendige for at kunne begå sig i cheffrollen, og det giver

overskuelighed, som ikke mindst kvinder sætter pris på. Som det fremgår af tallene, er der også mange kvinder i kredsen af chefer.

Virksomhedseksempel, Lægemiddelstyrelsen:

I Lægemiddelstyrelsen arbejder vi for, at effektive og sikre sundhedsprodukter – lægemidler, medicinsk udstyr og nye terapiformer – er til rådighed for samfundet. Derudover fremmer vi, at produkterne bliver brugt rigtigt. Det gør vi i vores faglige afdelinger, hvor vi godkender lægemidler til salg på det danske og europæiske marked. Det er herunder vores opgave at kontrollere og overvåge medicinsk udstyr og lægemidler og også behandle indberetninger på lægemidlers bivirkninger. En anden væsentlig opgave er, at vi sikrer håndteringen af lægemidler ude på salgsstederne. Det gør vi via inspektioner hos lægemiddelvirksomheder, apoteker og i detailhandelen. Endelig følger vi økonomien bag og udviklingen i det danske lægemiddelforbrug med henblik på at udarbejde analyser og statistikker.

Vi er knap 400 medarbejdere. Den generelle kønsfordeling er ca. 73 % kvinder og 27 % mænd. Lægemiddelstyrelsen har en kvindelig direktør og i den samlede chefgruppe er 3 ud af 8 chefer for afdelinger kvinder. På mellemliderniveauet er 13 ud af 21 kvinder. Derudover har vi en overlægegruppe på 4 - to kvinder og to mænd.

Lægemiddelstyrelsen har overordnet set på ledelsesniveau en rimelig balance mellem mandlige og kvindelige ledere. Udfordringen for styrelsen fremover er fortsat at sikre og fastholde en balance mellem mænd og kvinder på alle ledelsesniveauer ved at udnytte alle talenter.

Rekruttering

Lægemiddelstyrelsen fokuserer i rekruttering af medarbejdere og ledere fortsat på at sikre en fortsat rimelig balance mellem mænd og kvinder ved ansættelsen af den bedst egnede kandidat til den ledige stilling.

Der arbejdes løbende med at effektivisere og professionalisere rekrutteringsprocessen, og fokuseres på:

- Måden jobbet beskrives på, herunder krav til personlige og faglige kvalifikationer.
- Udvælgelsen af kandidater til samtale, er der en balanceret fordeling af mænd og kvinder i forhold til kønsfordelingen i gruppen af ansøgere. Dette gælder også, når vi bruger eksterne konsulenter i processen.
- Gennemførelsen af ansættelsessamtalerne på en kønsneutral måde.

- Sammensætningen af de rådgivende ansættelsesudvalg ved besættelse af lederstillinger med både kvinder og mænd.

Lægemiddelstyrelsen vil i 2008 følge og evaluere den enkelte rekruttering i forhold til ovenstående fokusområder.

Virksomhedseksempel, Nykredit:

Nykredit er en af Danmarks førende finanskoncerner med aktiviteter inden for realkredit, bank, forsikring, pension og ejendomsmæglervirksomhed. Nykredit har hovedkontor i København og afdelinger over hele landet. 2/3 af koncernens ca. 3.600 medarbejdere er placeret i København.

Nykredit har siden 1995 arbejdet på at øge antallet af kvinder i ledende stillinger, idet der i koncernen er en underrepræsentation af kvindelige ledere. 46 % af de ansatte i Nykredit er i 2007 kvinder, mens 54 % er mænd. Andelen af kvindelige ledere udgør totalt 21 %, mens andelen af kvinder blandt nye ledere er 35 %.

I 2002 foretog Nykredit en undersøgelse af mandlige og kvindelige lederes vej til ledelse i virksomheden. En vigtig pointe i denne undersøgelse var, at man burde se nærmere på den proces, der var forbundet med rekruttering af ledere. Derfor gennemførte Nykredit i 2004 en større undersøgelse af lederrekrutteringen, herunder en analyse af de eventuelle barrierer for at få flere kvinder i ledelsen, der kunne være indlejret i processen.

Det kvantitative datamateriale bestod i data om ansøgere til alle opslåede lederstillinger i Nykredit i løbet af 2003. Der blev i den periode opslået 25 stillinger og ansat 27 ledere, idet nogle af stillingerne ikke blev besat, og andre opslag indeholdt flere stillinger. Stillingerne dækkede hele landet og omfattede lederstillinger i stab og linie. Til de 25 stillingsopslag blev der registreret 283 ansøgere.

Derudover blev der foretaget kvalitative fokusgruppeinterviews med kvindelige ledere og de ledere, der rekrutterer ledere i Nykredit.

Rekrutteringsprocessen blev i undersøgelsen inddelt i fire overordnede faser. Disse faser afspejler idealprocessen hos Nykredit, og varianter af denne proces kan genfindes i en lang række danske virksomheder.

Faserne er:

- Annoncering og tiltrækning af ansøgere.
- Screening af ansøgers ansøgning / CV.
- Screening af ansøgere ved første interview (som regel med rekrutterende leder).

- Test og 2. interview samt endelig udvælgelse (interview og personlighedstest, bistået af Personaleafdelingens interne konsulenter).

Analyseresultaterne mundede ud i en række konkrete forslag til forbedring af Nykredits lederrekrutteringsproces. Helt centralt var en anbefaling om at involvere personaleafdelingen på et tidligere tidspunkt i processen – allerhelst i første fase. Dette med henblik på at sikre afklaring omkring jobprofil, annoncetekst m.m., idet mange ledere ubevidst havde en fast skabelon for, hvorledes en bestemt lederprofil ser ud. Derudover gik en vigtig anbefaling m.h.t. første fase i rekrutteringsprocessen på, at den eksterne annoncering havde behov for fornyelse og m/k-tænkning i ordvalg og layout.

En vigtig pointe m.h.t. til første samtale fra analysen var, at en konsulent fra personaleafdelingen med stor fordel kan inddrages. Under samtalen kan personalekonsulenten være behjælpelig ved at støtte de kvalificerede kvinder til at fokusere på deres kompetencer og styrker, i stedet for deres svagheder. Personalekonsulenten kan ligeledes tage ansvar, for at der oplyses om praktiske forhold som f.eks. pensionsordninger, således at den rekrutterende leder kan koncentrere sig om ansøgerens faglige kvalifikationer. Ikke mindst kan personalekonsulenter støtte de rekrutterende ledere i at passe på med Rip-Rap-Rup-effekten. Dvs. den effekt, der betyder, at man har tendens til at ansætte de mennesker, der ligner en selv, fordi det opleves som det enkleste. Rip-Rap-Rup-effekten kan betyde, at mandlige ledere helst ansætter mandlige kandidater og kvindelige ledere helst ansætter kvindelige kandidater. Effekten er således, at den mandlige overrepræsentation i ledelsen reproduceres.

Som følge af analysen udviklede Nykredit derfor et nyt koncept for stillingsopslag, der i højere grad er tilpasset begge køn, og i dag deltager konsulenter fra personaleafdeling altid tidligt i processen, når en lederstilling er ledig.

5. Headhunting og intern og ekstern rekruttering

Vi vil fastsætte et minimum for antallet af kvindelige kandidater, hvis vi gør brug af headhuntere til rekruttering af ledere.

Indledning:

Hvis virksomheden bruger rekrutteringsfirmaer til at rekruttere ledere, er det en god idé at sætte fokus på muligheden for at øge virksomhedens andel af kvinder i ledelsen ad den vej. Et rekrutteringsfirma vil altid komme med de kandidater, der anses for bedst egnede til jobbet uden formel hensyntagen til køn, men rekrutteringsfirmaer kan være lige så præget af stereotype forestillinger og uformelle barrierer for kvindelige lederkandidater som alle andre virksomheder. Stil krav til rekrutteringsbureauer om, at kvinder skal udgøre en vis andel af kandidatpuljen.

Også i forhold til intern rekruttering til lederjob er det en god idé at fastsætte et minimum af kvindelige kandidater til jobbet. Er det ikke muligt at finde det rette antal kvindelige kandidater, kan det være et godt signal om, 'at se længere ned i fødekæden' og finde ud af, hvor andelen af kvinder falder eller overveje en kombination med eksternt opslag.

Ved ekstern rekruttering kan virksomheden fastsætte et minimum af kvindelige kandidater, der skal til samtale.

Sådan kan man gøre:

- Gennemgå de sidste stillinger, der er blevet besat vha. et rekrutteringsfirma. Blev der stillet krav om kvindelige kandidater? Hvor mange kvindelige kandidater blev der præsenteret? Hvor mange kvinder blev der ansat?
- Sæt måltal for andelen af kvindelige kandidater ved intern og ekstern rekruttering.
- Sæt et krav til rekrutteringsfirmaet, når en ny stilling skal besættes, om hvor mange kvindelige kandidater der skal være.
- Brug ikke et rekrutteringsfirma, hvis de ikke ønsker at imødekomme kravet om kvalificerede kvindelige kandidater.

Virksomhedseksempel, Grundfos:

En årlig produktion på mere end 16 mio. pumpeenheder gør Grundfos til en af verdens førende pumpeproducenter. Cirkulationspumper til varme og ventilation, dykpumper til vandforsyning og doseringspumper og spildevandspumper til industrien er hovedprodukterne. Grundfos er i dag verdens største producent af cirkulationspumper og dækker 50 % af verdensmarkedet for disse. Ud over pumper producerer Grundfos elektromotorer til pumperne og sælger også elektromotorerne særskilt. Desuden udvikler og sælger Grundfos højt avanceret elektronik til styring af pumper og pumpeanlæg samt produkterne BioBooster og Nonox, der er en del af virksomhedens new business aktiviteter.

Grundfos er repræsenteret med 75 selskaber i 42 lande verden over. På globalt plan har koncernen 14.500 ansatte og i Danmark arbejder der 5.200 medarbejdere i Bjerringbro, hvor virksomhedens hovedkontor ligger.

Ved ansættelse af General Managers i Grundfos selskaber beder man search firmaer om at stille med mindst en kvindelig kandidat – uanset hvor i verden positionen skal besættes.

Internt har man løbende kommunikation med de rekrutteringsansvarlige i Danmark om, at de skal have fokus på at få kvindelige kandidater til lederstillinger. Andelen af nyansatte ledere gøres op hvert kvartal, og de rekrutteringsansvarlige informeres om status, så de har mulighed for at reagere, hvis der er anledning til det.

Derudover har Grundfos fokus på at få kvindelige deltagere på virksomhedens globale talentprogram.

Virksomhedseksempel, SAS:

SAS blev grundlagt i 1946 ved en sammenlægning af de tre nationale luftfartsselskaber i Danmark, Norge og Sverige. Selskabet blev frem til 2003 drevet som ét selskab. I 2003 blev SAS delt op i selvstændige forretningsenheder, og 1. november 2004 blev de selvstændige aktieselskaber, SAS Scandinavian Airlines Danmark, SAS Scandinavian Airlines Sverige, SAS Braathens og SAS Scandinavian Airlines International, dannet.

SAS Scandinavian Airlines Danmark har 2850 ansatte, heraf 700 piloter og 1600 kabineansatte. Det danske luftfartsselskab har ni millioner passagerer, 42 fly, 330 daglige starter og flyver til 59 destinationer.

SAS koncernen har en overordnet strategi for mangfoldighed i virksomheden, og har indarbejdet ligestilling i sin personalepolitik. I Danmark har virksomheden 60 % kvinder og 40 % mænd ansat.

Mangfoldighed skaber dynamik og bedre resultater. Det er mottoet i SAS Scandinavian Airlines Danmark. Og for at bidrage til et mangfoldigt samfund har SAS derfor taget initiativ til at øge antallet af kvindelige ledere i virksomheden.

I 2004 lavede SAS Scandinavian Airlines Danmark en intern spørgeskemaundersøgelse blandt deres ledende medarbejdere. Den viste blandt andet, at 49 % af mændene selv havde søgt deres nuværende lederjob, mens 37 % var blevet tilbudt stillingen via interne kontakter. Tallene så noget anderledes ud for kvinderne. Her havde hele 89 % søgt jobbet, og kun 11 % var blevet tilbudt stillingen via interne kontakter. Ud fra de tal er det tydeligt at se, at mændene, i noget større grad end kvinderne, fik og får deres job på baggrund af netværk.

Undersøgelsen viste også, at mændenes største lederegenskaber, ifølge dem selv, var deres faglighed, mens de kvindelige ledere svarede, at det var deres kommunikative evner.

44 % af kvinderne svarede, at lederjobbet gav dem større indflydelse på egen tid. For mændene var tallet kun 23 %.

Lederne blev også spurgt, hvorfor de troede, der ikke var flere kvindelige ledere i Danmark. Kvindernes forklaring var, at mænd ansætter mænd. Og at virksomhederne prioriterer at ansætte mænd i de ledende stillinger. Mændenes svar var imidlertid, at børn er en barriere. Samtidig havde de en opfattelse af, at kvinderne ikke vil være ledere.

Alt i alt kan virksomheden bruge undersøgelsen som rettesnor for, hvad der skal vægtes for at tiltrække kvinderne til lederstillinger. For det er oplysninger, som kan bruges til at gøre de ledende stillinger mere attraktive for kvinderne.

Headhuntere med blik for kvinder

Kvinderne skal udgøre en større del af de ledende stillinger. Også i SAS Scandinavian Airlines Danmark. Derfor har virksomheden, når de anvender eksterne headhuntere, stillet som krav, at der skal kvalificerede kvinder på listen over potentielle kandidater. Det betyder også, at hvis der er headhuntere, som ikke lever op til kravet, så bliver de ikke brugt.

Når en lederstilling bliver slået op, kommer mændene nemlig af sig selv. Men det er straks lidt sværere med kvinderne, og det skal der laves om på. Virksomhedens udgangspunkt er, at der er kvalificerede ansøgere af begge køn.

Strategien med, at der også skal stå kvindelige navne på listen over potentielle ledere, har givet bonus. Dels er der kommet flere kvinder på de ledende poster, og dels er ansøgerfeltet mere mangfoldigt – noget, som sikrer at virksomheden vokser. Både i dynamik og i forhold til virksomhedens resultater. Netop fordi SAS Scandinavian Airlines

Danmark er begyndt at kigge steder hen, hvor virksomheden ikke før har kigget, er ansøgerfeltet blevet udvidet.

Virksomheden understreger, at de kvindelige ansøgere naturligvis bliver vurderet på samme niveau som de mandlige. Gældende for alle ansøgere er, at der bliver kigget på kompetencerne og ikke kønnet.

6. Karriereudvikling, netværk og mentorordninger

Vi vil skabe rammer for den enkelte kvindes karriereudvikling gennem netværk, mentorordning eller andre konkrete initiativer.

Indledning:

Netværk, mentorordninger og karriereudviklingsprogrammer er gode initiativer til at få flere kvinder i ledelse. Man kan vælge at sætte mål for, hvor stor en andel af kvinder der skal være i mentorordninger, netværk og karriereudviklingsprogrammer. Man kan også lave særlige netværk eller mentorordninger for kvindelige ledertalenter. Det afhænger af den strategi, man lægger for kvinder og ledelse. I nogle virksomheder vil det være godt at sætte måltal i eksisterende ordninger, i andre virksomheder kan det være en idé at lave de selvstændige ordninger. Under alle omstændigheder er det relevant at få afklaret f.eks. i samarbejdsudvalg eller lignende, om der er opbakning hos ledelsen, medarbejderne og hos de udvalgte ledertalenter til særlige ordninger for kvinder.

For alle tre initiativer gælder det, at de både kan være interne og eksterne. En mulighed er at lave fælles mentorordninger eller netværk med andre virksomheder eller organisationer, der arbejder for at få flere kvinder i ledelse. Det giver mulighed for sparring udefra, og det kan være en fordel for virksomhederne og ledertalenterne at få friske øjne udefra på ens karriere.

Der kan være mange fordele ved at lave ordninger, der involverer både kvinder og mænd som mentorer og mentees. Kvindelige ledertalenter kan have god nytte af at få adgang til nye netværk gennem både kvinder og mænd som mentorer.

Sådan kan man gøre:

Følgende punkter kan være gode at tage stilling til, inden man sætter initiativer i gang:

- Hvilken type af initiativer passer bedst ind i virksomhedskulturen?
- Hvilken type initiativer er der ønske om blandt de kvindelige ledertalenter?
- Skal ordningerne være kun for kvinder eller for både kvinder og mænd? Skal mentorerne både være kvinder og mænd?
- Skal ordningerne være interne/eksterne?
- Hvilken type ekstern samarbejdspartner kunne være relevant at indgå partnerskab med (branche, sektor, tidligere erfaringer med at arbejde med kvinder og ledelse m.v.)?

Virksomhedseksempel, Personalestyrelsen og Ligestillingsafdelingen:

Personalestyrelsen har i dag godt 100 medarbejdere. Personalestyrelsen varetager statens overordnede arbejdsgiveropgaver på det løn-, pensions-, personale- og ledelsespolitiske område. Herunder indgår Personalestyrelsen overenskomster med de faglige organisationer og formulerer Personalestyrelsen politik inden for det løn-, pensions-, personale- og ledelsespolitiske område. Statens ledelses- og personalepolitik lægger vægt på, at få unikke talenter kommer frem i lyset ved at fokusere på reelle og ikke kun formelle kompetencer, når opgaver fordeles, og karrieremuligheder afdækkes. Desuden er der vægt på at skabe alsidige karrieremuligheder for alle.

Ligestillingsafdelingen er sekretariat for minister for ligestilling og varetager i den forbindelse en lang række koordinerende opgaver i forhold til regeringens ligestillingspolitiske målsætninger. Blandt de prioriterede indsatsområder er at øge andelen af kvinder i ledelse og beslutningsprocesser. Gennem de sidste år har denne målsætning haft særligt høj prioritet, og der er foretaget flere analyser af såvel kvalitativ som kvantitativt art, opbygget samarbejdsrelationer i både den offentlige og private sektor og skabt opmærksomhed om behovet for at arbejde aktivt for at få flere kvinder i ledelse.

Personalestyrelsen og Ligestillingsafdelingen søsatte i 2007 en mentorordning for kvindelige ledere i staten og i den private sektor. Ordningen skal være med til at få flere kvinder opad i ledelseshierarkiet og samtidig styrke udvekslingen af tanker og ideer mellem den statslige og private sektor.

Der er udpeget 26 kvindelige ledere i de to sektorer til at deltage på kontorchefniveau, 13 fra hver sektor. Og der er udpeget 13 topchefer i hver sektor, som mentorer.

Mentorparrene er koblet på tværs af privat og statslig sektor, dvs. en privat mentor har en mentee fra den statslige sektor og omvendt. Programmet blev skudt i gang med kick-off møde, hvor der blev givet en introduktion til mentorrelationen til såvel mentorer som mentees. Herefter er det op til mentor og mentee at mødes 8-10 gange i løbet af det kommende år.

Erfaringerne fra ordningen vil efterfølgende blive formidlet til inspiration for andre, der har lyst til at starte en lignende ordning op eller selv indgå i en mentorrelation.

Personalestyrelsen havde allerede i 2003 et mentorprogram for kvindelige ledere inden for statens område. Denne ordning har sammen med en række andre initiativer styrket rekrutteringen af kvindelige ledere i staten.

Konkret ser udviklingen således ud:

- Siden 2001 er der blevet 37 % flere kvinder i lønramme 37 (kontorchefer).
- Siden 2001 er der blevet 35 % flere kvinder i lønramme 38-42 (direktører, vicedirektører m.v.).

Stigningen betyder:

- At 22 % af alle ledere i lønramme 37 i dag er kvinder.
- At 20 % af alle ledere i lønramme 38-42 i dag er kvinder.

Kvinder er altså stadig underrepræsenteret, også i forhold til hvor mange ansatte de er (42 % kvinder og 58 % mænd). Det betyder, at staten uden at søge dispensation fra ligestillingsreglerne har kunnet iværksætte dette initiativ for at fremme ligestilling blandt ledere. Kravet for dette er, at det underrepræsenterede køn er under 25 % og at der er tale om ordninger, der løber i en afgrænset periode på indtil 2 år.

Læs evt. om erfaringerne fra mentorordningen i 2003 i '*Kvinder på toppen - mentorordning for kvindelige ledere i staten*' på www.perst.dk hvor mentorer og mentees fortæller om erfaringer fra mentorordningen.

Virksomhedseksempel, Grundfos:

En årlig produktion på mere end 16 mio. pumpeenheder gør Grundfos til en af verdens førende pumpeproducenter. Cirkulationspumper til varme og ventilation, dykpumper til vandforsyning og doseringspumper og spildevandspumper til industrien er hovedprodukterne. Grundfos er i dag verdens største producent af cirkulationspumper og dækker 50 % af verdensmarkedet for disse. Ud over pumper producerer Grundfos elektromotorer til pumperne og sælger også elektromotorerne særskilt. Desuden udvikler og sælger Grundfos højt avanceret elektronik til styring af pumper og pumpeanlæg samt produkterne BioBooster og Nonox, der er en del af virksomhedens new business aktiviteter.

Grundfos er repræsenteret med 75 selskaber i 42 lande verden over. På globalt plan har koncernen 14.500 ansatte, og i Danmark arbejder der 5.200 medarbejdere i Bjerringbro, hvor virksomhedens hovedkontor ligger.

Med passende mellemrum arrangerer Grundfos foredrag, workshops eller lignende, hvor der kun inviteres kvinder. Formålet er at inspirere flere kvinder til at søge lederstillinger.

Et af foredragsinitiativerne var et arrangement med adm. dir. og medlem af Grundfos bestyrelse Stine Bosse, hvor formålet var at motivere flere kvinder til at søge en lederkarriere og motivere dem, som var i gang, til at forfølge den yderligere.

Netværk:

For at deltage i erfaringsudveksling og netværksdannelse har Grundfos siden 2005 deltaget i netværket "Kvinder i ledelse" igangsat af ligestillingsministeren.

For at støtte såvel mænd som kvinder i ledelse deltog Grundfos i projektet Trampolin. Gennem dette projekt har Grundfos netop startet et nyt projekt op sammen med andre virksomheder. Opgaven er denne gang at sammensætte ledere fra disse virksomheder for at diskutere temaet: "Fremtidens ledere". Formålet er at nedfælde krav fra såvel virksomheden som lederne selv – fokus vil også her være på kvindelige ledere til fremtidens ledelse.

Virksomhedseksempel Beskæftigelsesministeriet:

Beskæftigelsesministeriet har ansvaret for den samlede indsats over for alle typer af ledige. Det gælder både ledige på kontanthjælp og ledige på dagpenge. Derudover har Beskæftigelsesministeriet ansvaret for regler og rammer for ansættelses- og arbejdsvilkår, arbejdsmiljø og arbejdsskader, for forsørgelsesydelse til alle med fuld eller delvis arbejdssevne og for jobformidling, virksomhedsservice og aktive tilbud.

Beskæftigelsesministeriet, som omfatter en række centrale og regionale enheder, har i alt ca. 3.400 medarbejdere fordelt på mange faggrupper. Lidt over 60 % af alle medarbejdere er kvinder. Knap 40 % af alle chefer er kvinder. Tilsvarende er lidt over 40 % af topcheferne på centralt niveau kvinder.

Ministeriet har tre initiativer, som henvender sig til både kvinder og mænd. Kvinder er dog traditionelt mere tilbageholdende med at vælge ledelse som karrierevej, og de som har gang i lederkarrieren, forfølger den ikke altid yderligere. Initiativerne medvirker til at motivere kvinder i ministeriet til at få lyst til ledelse og til at forfølge en allerede eksisterende lederkarriere yderligere.

- **Ledelsesudvikling**

Et nyt ledelsesudviklingsforløb igangsat i 2007 fokuserer på personlig/professionel udvikling som leder, ledelsesteori, lederkompetencer og lederroller samt temadrøftelser med lederkolleger. Herudover præsenteres deltagerne for – og skal arbejde med – en vifte af grundlæggende ledelsesværktøjer. I forløbet indgår også individuel coaching. Hvis forløbet bliver en succes, er det tanken, at alle ministeriets ledere skal gennemgå forløbet.

- **Talentudvikling**

I 2006 igangsatte ministeriet sit første talentudviklingshold. Ministeriet ønsker en udvikling af et bredt spekter af talenter – herunder medarbejdere med potentiale inden for ledelse. Forløbet fokuserer på, at de udvalgte medarbejdere videreudvikles fagligt,

personligt og samarbejdsomt på felter, hvor de i forvejen har en styrke og samtidig har potentiale for at forbedre sig yderligere. Et nyt talenthold er igangsat i december 2007.

- Kursus: "Ledervejen – noget for dig?"
"Ledervejen – noget for dig?" er et forløb for medarbejdere, der overvejer ledelse som kommende mulig karrierevej. Kurset er et afklaringsforløb, hvor deltagerne får viden om ledelse, afprøver ledelsesværktøjer og får feedback på egen rolle. Det diskuteres, hvad det kræves for at være en god leder, og hvad det "koster". Ledelse er et af flere karrierespor. Kurset berører også, hvordan ledelsesvejen adskiller sig fra projektledervejen eller specialistvejen.

Virksomhedseksempel, Nykredit:

Nykredit er en af Danmarks førende finanskoncerner med aktiviteter inden for realkredit, bank, forsikring, pension og ejendomsmæglervirksomhed. Nykredit har hovedkontor i København og afdelinger over hele landet. 2/3 af koncernens ca. 3.600 medarbejdere er placeret i København.

Nykredit har siden 1995 arbejdet på at øge antallet af kvinder i ledende stillinger, idet der i koncernen er en underrepræsentation af kvindelige ledere. 46 % af de ansatte i Nykredit er i 2007 kvinder, mens 54 % er mænd. Andelen af kvindelige ledere udgør totalt 21 %, mens andelen af kvinder blandt nye ledere er 35 %.

I Nykredit har arbejdsgruppen Karriere, Køn & Kultur, der bl.a. har til formål at øge antallet af kvinder på lederposter, været initiativtager til forskellige mentorordninger. Derfor har Nykredit igennem de senere år arbejdet med flere forskellige former for mentorordninger, bl.a. ordninger udelukkende målrettet kvinder og ordninger for både mænd og kvinder. Nykredit har ligeledes haft ordninger, der udelukkende består af mentees og mentorer internt i koncernen og ordninger med eksterne deltagere.

I 2003 igangsatte Nykredit en mentorordning målrettet nyudnævnte ledere m/k, dvs. kvinder og mænd, der over for deres første lederjob i koncernen. Mentorerne er hentet i det øverste ledelseslag (kvinder og mænd) excl. koncerndirektionen (direktører og vice-/underdirektører).

Mentorordningen bygger på en overbevisning om, at man igennem dialog med en anden kan udvide sin horisont og se sig selv og sin arbejdsplads med andre øjne. Det forventes, at såvel mentor som mentee vil have et udbytte af denne dialog – bl.a. i form af refleksion og forståelse for koncernen fra et andet perspektiv (organisatorisk, hierarkisk og funktionsmæssigt).

Formålet med mentorordningen er, at nye ledere m/k i Nykredit får en god adgang til erfaringer og sparring omkring:

- faglig og ledelsesmæssige udvikling
- udviklingsaktiviteter og -veje
- koncernen som helhed
- personlige overvejelser.

Mentor stiller sin erfaring, viden og indsigt til rådighed, og mentee har ansvar for at tilpasse og bruge den i forhold til sin egen situation. I øvrigt har hhv. mentee og mentor særlige ansvar i forholdet.

Mentees særlige ansvar:

- at møderne får det indhold, mentee ønsker
- at kontakten til mentor opretholdes
- egen karriere
- at give mentor regelmæssig feedback.

Mentors særlige ansvar:

- at støtte mentee i hans/hendes personlige udvikling
- at lade mentee tage ansvar for egne handlinger
- at være konstruktiv i feedbacken til mentee
- at være åben oven for feedback fra mentee.

Mentorparrene mødes typisk 4-6 gange om året. Parrene er matchet sådan, at de organisatorisk er placeret langt fra hinanden i koncernen og i øvrigt ikke har relation til hinanden i dagligdagen. Derudover er de matchet ud fra et princip om forskellighed mht. personlighed, hvilket Nykredit har erfaring med er en styrke, når egne perspektiver og holdninger skal udfordres og udvikles.

Langt de fleste nyudnævnte ledere m/k, der tilbydes mentorordningen, tager imod tilbuddet. I dag er der en nogenlunde ligelig kønsfordeling blandt mentee'ne.

Både de enkelte mentees og Nykredit som koncern har haft godt udbytte af mentorordningen. Via mentorsamtalerne har mentee fået indblik i bredere organisatoriske perspektiver og ikke mindst adgang til mentorens som oftest større netværk. Samtalerne gør ligeledes mentee mere afklaret omkring egne ønsker og ambitioner i forhold til karriere og medvirker endvidere til, at mentee forhåbentlig får øjnene op for en fremtid inden for koncernen. Dette er naturligvis i høj grad til Nykredits fordel.

Samtidig giver mentorordningen i høj grad også mentorerne et udbytte.

Vicedirektør Birgitte Bruun fremhæver bl.a., at mentorer opnår:

- adgang til en anden generations tanker og følelser omkring arbejdsliv og karriere
- viden om hvad der rører sig i koncernen
- indblik i de tanker en ung medarbejder gør sig om ledelse og om Nykredit – tanker en højt placeret leder måske sjældent involveres i af egne medarbejdere.

Ikke mindst får mentorerne – der langt overvejende er mænd, idet de rekrutteres i de øverste ledelseslag – øjnene op for de kvindelige ledertalenter og de kompetencer, de besidder. Derigennem bidrager mentorordningen også til en kulturudvikling i retningen af større ledelsesmæssig mangfoldighed.

7. Måling, erfaringer og resultater

Vi vil 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.

Indledning:

Virksomheder arbejder med mange forskellige metoder, initiativer og strategier for at få flere kvinder i ledelse. Der kan være megen god inspiration at hente fra andre virksomheders måde at gribe arbejdet an på, og det kan være en interessant del af virksomhedens kommunikation at formidle egne erfaringer med arbejdet videre.

Virksomheder der tilslutter sig charter for flere kvinder i ledelse offentliggøres på ligestillingsministerens hjemmeside. Ligestillingsministeren sikrer, at der skabes en synlig platform for charteret og de enkelte virksomheder, så det bliver muligt at dele erfaringer og viden om, hvordan man får flere kvinder i ledelse. Platformen bliver således et virtuelt rum for læring, inspiration såvel som et udstillingsvindue for de deltagende virksomheder.

Platformen er etableret i form af en særlig hjemmeside, som opdateres løbende med nye tiltag, som vedrører charteret. På hjemmesiden bliver der link til alle virksomheder, så det bliver muligt at se resultater og mål for de enkelte. Desuden kan der trækkes gode eksempler frem og udveksles erfaringer. Virksomhederne får således adgang til hinandens hjemmesider, og det er op til virksomheden selv, om de vil etablere særlige sider på deres egen hjemmeside, som beskriver arbejdet med charteret og kvinder og ledelse, eller om de vil linke til kontaktoplysninger, rapporter e.a.

Således får alle interesserede mulighed for at følge udviklingen generelt med charteret såvel som de enkelte virksomheders fremdrift og resultater.

For at sikre udveksling af erfaring og synliggørelse af viden er virksomheder, der tilslutter sig charteret, forpligtet til at rapportere om initiativer og fremgang i forhold til arbejdet. Rapporteringerne sker som udgangspunkt uden formkrav på den måde, virksomheden selv vælger at oplyse om arbejdet. Det vil være oplagt at integrere rapporterne i det eller de systemer, virksomhederne anvender i forvejen. For offentlige virksomheder vil det oftest betyde, at der rapporteres som en del af de lovpligtige ligestillingsredegørelser, og for private virksomheder kan der f.eks. rapporteres som en del af årsrapporten.

Der er ingen formkrav til rapporteringen, som dog skal beskrive:

- Måltal og forventede resultater.
- Praktiske tiltag for at få flere kvinder i ledelse.

- Opnåede resultater.

Private virksomheder:

Rapporteringen integreres for private virksomheder ideelt set i årsrapport eller lignende. Den skal som udgangspunkt ikke udarbejdes som en enkeltstående rapport. Derudover forventes virksomhederne at indsende en elektronisk version af rapporteringen om charteret for flere kvinder i ledelse til ligestillingsministerens hjemmeside. Virksomheder kan dog overveje, om de særskilt ønsker selv at udvikle et rapporteringssystem for deres fremdrift med charteret.

Rapporteringerne, eller dele af dem, offentliggøres på ligestillingsministerens hjemmeside.

Offentlige virksomheder og organisationer:

For offentlige virksomheder kan rapporteringen ske som en del af de lovpligtige ligestillingsredegørelser. Hvert andet år (ulige år) indsender offentlige virksomheder redegørelser for status og mål for ligestillingsarbejdet i et elektronisk skema. Ligestillingsministeren sikrer, at rapportering om charteret kan ske sammen med de nuværende lovpligtige ligestillingsredegørelser. Dermed vil kravet om digital version af charterrapportering samtidig være opfyldt.

De offentlige virksomheder kan også vælge at rapportere integreret i en årsrapport e. lign. Her gælder det samme som for private virksomheder; rapporteringen skal som udgangspunkt ikke udarbejdes som en enkeltstående rapport.

Praksis om indberetninger (offentlige og private):

Virksomheder, der tilslutter sig charteret, skal inden tre måneder efter tilslutningen udarbejde en kort rapport (max to sider) om hvilke mål og tiltag, man ønsker at igangsætte i forhold til de syv punkter i charteret – en base-line for arbejdet.

Rapporteringen skal efterfølgende ske mindst hvert andet år. Fristen for virksomheder, kommuner og regioner er senest den 1. november i ulige år, mens den for statslige organisationer er senest den 1. september i ulige år. Det følger den lovpligtige frist for lovpligtige ligestillingsredegørelser. Når en virksomhed har sendt sin ”base-line”/startrappor t går der dog mindst et år, før rapporteringen skal være indsendt. (Hvis en virksomhed sender sin startrappor t den 1. marts 2008, skal der således rapporteres første gang den 1. november 2009. Sender en virksomhed sin startrappor t den 1. december 2008 skal virksomheden indberette den 1. november 2011.)

Virksomheder, der ikke leverer en afrapportering bliver markeret på ligestillingsministerens hjemmeside. Hvis virksomheden ikke leverer rapporten inden for tre måneder efter deadline, ekskluderes den fra charteret.

Virksomheder kan vælge at opdatere deres rapportering så ofte, de ønsker, og som det passer ind i virksomhedens egen rapporteringsstruktur. Hvis der f.eks. rapporteres via årsrapporter, kan virksomheden således sende et nyt link, som så integreres på hjemmesiden om charteret. På den måde vil det være virksomhedens eget valg, hvilke nye oplysninger, der skal ligge på siden. Dog vil der være nye oplysninger mindst hvert andet år (ulige år).

Kvalitetskontrol:

Der udpeges et eksternt, professionelt organ til at varetage den løbende kvalitetskontrol af rapporteringerne fra virksomhederne. Mindst hvert andet år vil hjemmesiden således blive evalueret med henblik på at sikre kvaliteten fra alle de underskrivende virksomheder. Kvalitetskontrollen kan medføre, at virksomheder, som ikke rapporterer eller som ikke har forklaret evt. fraværende resultater, kan ekskluderes fra hjemmesiden. Virksomhederne bliver målt i forhold til deres udgangspunkt, dvs. de mål de selv har opstillet og de initiativer, de selv har planlagt. Der er tale om en proportionalitetsbetragtning, som virksomheden selv er med til at formulere. Virksomhederne vil ikke blive målt på fælles overordnede mål, men på deres egen opfyldelse af charteret og de planer, virksomheden selv har lagt for at opnå det. Det kan således reflektere forskelle i brancher og sektorer.

Sådan kan man gøre:

Det er en god idé at overveje, hvordan man præsenterer sine initiativer og resultater i forhold til samarbejdspartnere, nuværende og kommende medarbejdere og offentligheden generelt.

Forslag til idéer:

- Indgå i netværk med andre virksomheder, der også arbejder med kvinder og ledelse om erfaringer og måske fælles initiativer.
- Indtænk charteret, og det at virksomheden arbejder med kvinder og ledelse, i både intern og ekstern kommunikation f.eks. medarbejderblad, intranet, hjemmeside, jobannoncer, pressemeddelelser m.v.
- Planlæg rapporteringen til ligestillingsministeren. Hvordan præsenteres initiativer og resultater bedst, hvilke mål skal der sættes og hvordan skal der følges op på dem.
- Beslut hvor ofte og i hvilken form fremdriften og resultaterne af virksomhedens arbejde med charteret skal ske, så det både opfylder kravene om rapportering til ligestillingsministerens hjemmeside og til virksomhedens eget behov for at følge arbejdet.
- Brug andre virksomheders rapportering som inspiration til arbejdet og skab kontakter med virksomheder, der kan dele erfaring og viden med jer.