

VIFA-PROJEKTET

Kvinder i Ledelse i den Finansielle Sektor

1. delrapport Maj 2006

*Professor Dorte Marie Søndergaard
Post.doc. Camilla Funck Ellehave*

Inst. for Pædagogisk Psykologi, Danmarks Pædagogiske Universitet

Executive summary	3
PROJEKTBEKRIVELSE	4
Projektets baggrund.....	4
Projektets formål.....	4
Projektets mål	5
Projektets forskningsspørgsmål.....	5
Projektets afgrænsninger	6
Undersøgelingsdesign og metode.....	7
PROJEKTETS EMPIRISKE OMRÅDE.....	7
Den finansielle sektor.....	7
Projektets deltagere	9
Det tilgængelige empiriske materiale.....	10
STATUS OVER IVÆRKSATTE INITIATIVER OG RESULTATER.....	10
Iværksatte initiativer	10
Organisationernes nuværende situation og fremtidige udfordringer.....	13
ANALYSER OG KONKLUSIONER.....	16
Projektets analytiske udgangspunkt	16
Best practices i den finansielle sektor.....	21
Better practices.....	24
Konklusion	27
Litteraturliste.....	29

Executive summary

Nærværende rapport indgår som første delrapport i projektet ”Kvinder i ledelse”, der er finansieret af VIFA – Videnscenter for Finans. Formålet med det overordnede projekt er at udvikle viden om, hvordan de finansielle virksomheder vil kunne ændre fordelingen af mandlige og kvindelige ledere, så den i højere grad afspejler fordelingen mellem mandlige og kvindelige medarbejdere generelt. En sådan afspejling anses for at øge sandsynligheden for, at organisationerne udnytter de bedst kvalificerede medarbejdere uanset køn.

Det overordnede projekt har to delmål: 1) at identificere resultatskabende initiativer og sandsynliggøre disse initiativers generelle relevans indenfor og/eller på tværs af organisationerne, og 2) at udpege centrale intraorganisatoriske faktorer i de medvirkende organisationer, der indvirker på det underrepræsenterede køns advancementsmuligheder. Denne rapport sigter mod at indfri det første af disse delmål, og til dette formål inddrages offentligt tilgængelig statistik, interne dokumenter samt interview med medarbejdere fra de deltagende organisationer: Danske Bank, Nordea, Nykredit og Fionia Bank.

Med udgangspunkt i den nuværende situation i den finansielle sektor i Danmark behandles hver enkelt organisation i forhold til såvel organisationens nuværende fordeling af kvindelige og mandlige medarbejdere på forskellige hierarkiske niveauer, som de initiativer den pågældende organisation har iværksat med det formål at ændre fordelingen mellem mandlige og kvindelige ledere. Konklusionen peger på det forhold, at der løbende iværksættes en lang række interessante initiativer i den finansielle sektor, og at nogle af disse har større forandringspotentiale end andre. I den sammenhæng fokuseres der på, hvordan en bred organisatorisk opbakning, gerne anført eller med deltagelse af den øverste ledelse, sammen med en bredt funderet diskussion om temaets relevans, en øget formalisering og en tættere kobling mellem temaet og organisationens øvrige mål, kan øge effekten af de allerede iværksatte initiativer.

Som afslutning på delrapporten beskrives tre cases fra andre brancher end den finansielle med det formål at illustrere måder, hvorpå andre virksomheder behandler den nævnte problematik. Håbet er at inspirere det fortsatte arbejde med at ændre fordelingen mellem mandlige og kvindelige ledere i de deltagende organisationer.

PROJEKT BESKRIVELSE

Projektets baggrund

Den finansielle sektor i Danmark har en omtrent ligelig kønsfordeling i den samlede medarbejdergruppe. Alligevel findes der signifikant færre kvinder end mænd i sektorens ledende stillinger. Antallet af kvinder synes nærmest at være omvendt proportionalt med antallet af mænd, afhængigt af det hierarkiske niveau kvinderne befinder sig på i organisationen. Man finder således et begrænset antal kvindelige gruppeledere og første niveau ledere, men meget få eller slet ingen kvindelige medlemmer af sektorens koncerndirektioner og øverste ledelseslag.

Med udgangspunkt i den nuværende ulige fordeling mellem mandlige og kvindelige ledere i den finansielle sektor har en række virksomheder indenfor sektoren taget initiativ til at iværksætte et projekt i regi af VIFA – Videnscenter for Finans. Den kvindelige underrepræsentation blandt ledere bliver indenfor sektoren opfattet som et ressourcetab. Formålet med projektet har derfor været at analysere situationen omkring den kønsmæssige fordeling på ledelsesniveau og på den måde bidrage til at skabe muligheder for at mindske nogle af de forhindringer eller barrierer, der måtte være medvirkende til den ulige fordeling. Virksomhederne har allerede før projektets igangsættelse på forskellig vis iværksat initiativer med det formål at ændre fordelingen af mænd og kvinder i ledende stillinger. Initiativerne vil i denne rapport blive vurderet i forhold til de resultater, de har produceret.

De indledende drøftelser om projektet og problematikken medførte en beslutning om at lade projektet omfatte såvel analyser af de enkelte virksomheder som fokus på erfaringsudveksling på tværs i sektoren. Erfaringsudveksling blev opfattet som en konstruktiv mulighed, eftersom sektoren rummer tilstrækkelig mange fællestræk til, at man med fordel kan benytte sig af videndeling i bestræbelsen på at komme denne specifikke personalemæssige problematik til livs. I den sammenhæng udgør VIFA en konstruktiv ramme for samarbejde med sine velafprøvede praksiser for at skabe relationer mellem de enkelte virksomheder indenfor den finansielle sektor, samt mellem erhvervsliv og forskning.

Der blev således i VIFA i begyndelsen af januar 2006 taget initiativ til at igangsætte nærværende projekt, Kvinder i Ledelse i den Finansielle Sektor.

Projektets formål

Projektets overordnede formål er at udvikle viden om, hvordan de finansielle virksomheder kan øge antallet af kvindelige ledere i de respektive organisationer og på den måde sikre, at det er de bedst kvalificerede medarbejdere – uanset køn – der søger og bliver ledere. Kun ved at fastholde organisationens og den finansielle sektors position som attraktiv for både kvinder og mænd sikres branchens adgang til det mest optimale lederpotentiale på tværs af køn.

Formålet med dette projekt er således at søge at identificere, analysere og diskutere de initiativer, der har været anvendt i deltagerorganisationerne med det formål at bidrage til

mulighederne for at øge andelen af kvindelige ledere i de medvirkende organisationer. Da initiativerne i sektoren har været begrænsede i antal og iværksat over en overskuelig tidsperiode, er det i projektet valgt at inkludere alle initiativer i alle de fire organisationer. I forlængelse af dette formål vil det også være projektets hensigt at identificere forskelle og ligheder mellem de initiativer, de deltagende organisationer har iværksat, samt at identificere i hvilken grad problematikken har været forankret i organisationen som et organisatorisk og ledelsesmæssigt ansvar, og hvilke resultater de iværksatte initiativer måtte have haft. 1995 markerer året, hvori det første initiativ blev lanceret i de medvirkende organisationer, og projektets fokus er derfor rettet mod perioden 1995-2006.

På baggrund af de igangsatte initiativer er der skabt grundlag for at identificere en 'best practise' indenfor den finansielle sektor. Med afsæt heri udpeges måder, hvorpå også de virksomheder indenfor sektoren, der udmærker sig positivt på netop dette område, kan styrke deres arbejde yderligere. Den eksisterende forskning om kvinder i ledelse – og særligt den med relevans for den finansielle sektor – vil således danne grundlag for diskussionen af, hvilke tiltag, der kunne udgøre et stærkere afsæt for et fortsat arbejde med problematikken i de pågældende virksomheder.

Projektets mål

Projektets formål søges indfriet ved hjælp af to delmål, der vil tage udgangspunkt i de deltagende virksomheders allerede afprøvede initiativer. Idet det forudsættes, at en ligelig kønsfordeling mellem mænd og kvinder i ledelseslaget også afspejler, at lederrekrutteringen er sket med et optimalt afsæt i talentmassen, kan delmålene specificeres således: 1) at identificere resultatskabende initiativer og sandsynliggøre disse initiativers generelle relevans indenfor og/eller på tværs af organisationerne, og derefter 2) at udpege centrale intraorganisatoriske faktorer ved de medvirkende organisationer, der indvirker på det underrepræsenterede køns advancementsmuligheder.

Da ingen af de medvirkende organisationer har realiseret målet om en ligelig repræsentation af mandlige og kvindelige medarbejdere på ledelsesniveau, vil projektet herudover inddrage endnu et delmål: 3) at identificere initiativer og/eller organisatoriske faktorer, der har formået tendentielt at modvirke den skæve kønsfordeling i ledende stillinger.

Endelig er det projektets formål at analysere den finansielle sektors udviklingspotentialer med afsæt i den gennemførte analyse af de allerede iværksatte initiativer og deres organisatoriske forankring. Som det vil fremgå af nedenstående vil denne delrapport hovedsageligt koncentrere sig om at indfri første og tredje delmål, og dermed ligeledes det første og det tredje af nedenstående forskningsspørgsmål.

Projektets forskningsspørgsmål

Projektet gennemføres med følgende spørgsmål som forskningsmæssige omdrejningspunkter:

1. Hvilke initiativer har været afprøvet hvor, med hvilken organisatorisk forankring, og med hvilke konsekvenser for fordelingen af mænd og kvinder i ledende stillinger til følge?
2. Hvilke bevæggrunde, forestillinger, problemdefinitioner, begreber om køn og ligestilling etc. har været udgangspunkt for og anvendt i organisationerne i forhold til problemstillingen?
3. Hvordan kan erfaringer fra andre brancher og organisationer anvendes til at indfri målet om at øge den ligelige kønsfordeling blandt ledere i den finansielle sektor?

Projektets afgrænsninger

Projektets empiriske udgangspunkt udgøres af Danske Bank, Fionia Bank, Nordea og Nykredit. I forhold til den samlede branche betyder det, at der i empirien er en overvægt af organisationer, som bl.a. er karakteriseret ved et stort antal højt specialiserede medarbejdere, en stor omsætning, en bred produktportefølje, en formaliseret stabsfunktion og med hovedkontor i København.

Projektets empiriske materiale indeholder både dokumenter af forskellig art fra de medvirkende organisationer og interviews foretaget blandt organisationernes HR-medarbejdere. Denne delrapport er således begrænset ved udelukkende at være baseret på det materiale, som repræsentanter fra de medvirkende organisationer selv har fundet relevant og dernæst ønsket at bidrage med. Vi har ikke kendskab til medarbejdernes udvælgelseskriterier eller – proces, og det kan derfor ikke udelukkes, at interessant og relevant materiale fra de pågældende organisationer ikke er blevet inkluderet som udgangspunkt for nærværende analyse.

Denne delrapport koncentrerer sig udelukkende om at besvare det første og det tredje af projektets forskningsspørgsmål. Det skal i den forbindelse understreges, at delrapporten hviler på et empirisk grundlag, der består af offentligt tilgængelig statistik, interne dokumenter fra de medvirkende organisationer samt erfaringer, synspunkter og holdninger, som medarbejdere i HR-orienterede stabsfunktioner har gjort sig i og uden for organisationen og formidlet til forskerne gennem interviews. Disse medarbejders placeringer i de medvirkende organisationer vil naturligvis påvirke medarbejdernes perspektiver og dermed den viden, projektet har fået adgang til. Således vil de pågældende medarbejdere givetvis have større indsigt i ledelsesmæssige overvejelser og visse typer af generelle organisatoriske tendenser givet deres brede kontaktnet i organisationen end ledere på samme hierarkiske niveau placeret i linien i de respektive organisationer. Denne type medarbejdere kan dog også, givet den centrale placering, bevidst eller ubevidst være forpligtet på den øverste ledelses perspektiv i en udstrækning, der gør det kompliceret for den enkelte at udpege problemerne ved de pågældende perspektiver, eller i øvrigt i kraft af deres placering i en stabsfunktion ikke nødvendigvis have egne erfaringer fra hverdagen i de lokale enheder at trække på.

Endelig bør man erindre sig den nævnte tidsmæssige begrænsning. Projektet er koncentreret om initiativer iværksat i og erfaringer fra perioden 1995-2006.

Undersøgellesdesign og metode

Med henblik på at kunne besvare de ovenfor nævnte forskningsspørgsmål, vil det overordnede projekt indeholde 2 delundersøgelser. Første delundersøgelse, rapporteret i denne første delrapport, fokuserer således primært på at få afdækket omfanget og resultaterne af de allerede afprøvede initiativer blandt de medvirkende organisationer. Metodisk vil denne delundersøgelse hvile på analyser af dokumenter og af interviews.

Det konkrete empiriske udgangspunkt udgøres af offentligt tilgængelig statistik, interviews med 1-2 nøglemedarbejdere indenfor HR-området i hver af de 4 organisationer, samt af de interne dokumenter hver af de medvirkende organisationer har fremsendt til brug for projektet.

For at kunne indfri målet med dokumentanalysen er de medvirkende organisationer blevet anmodet om at indsende materiale af væsentlig betydning for problemstillingen. Disse dokumenter inkluderer, men er ikke begrænset til:

- Opgørelser over medarbejdernes fordeling på køn og forskellige hierarkiske trin i organisationen over tid.
- Liste over iværksatte initiativer.
- Eventuelle evalueringer af iværksatte initiativer.
- Klimamålinger.
- Kasserede oplæg til andre ikke iværksatte initiativer.

PROJEKTETS EMPIRISKE OMRÅDE

I relation til behandlingen af problemstillingen omkring kvinder i ledelse anses det for centralt at være opmærksom på det empiriske områdes beskaffenhed, og herunder at inddrage mulige branchemæssige særkender. Formålet med dette afsnit er således at præsentere den branche og de organisationer, der udgør dette projekts empiriske omdrejningspunkt.

Den finansielle sektor

Den finansielle sektor inkluderer virksomheder, der beskæftiger sig med bankforretning (herunder banker og sparekasser), forsikring og realkredit. Samlet set beskæftiger branchen omkring 70.000 medarbejdere. Heraf er mere end 60% beskæftiget med bankvirksomhed (44.000 medarbejdere) (Finanssektorens Arbejdsgiverforening, 2004). De ansatte i den finansielle sektor udgør således omkring 2,5% af den samlede danske arbejdsstyrke (Danmarks Statistik, 2005).

Branchestrukturen i den finansielle sektor i Danmark minder, i særdeleshed i bank- og realkredit-sektorerne, om oligopoler, med store, dominerende koncerner. Danske Bank og Nordea havde den absolut største andel af den samlede arbejdende kapital blandt danske pengeinstitutter i 2004. Med henholdsvis 54,9% og 17,5% af den samlede arbejdende kapital, som er det mål, Finanstilsynet opgør bankernes størrelse efter, dækker de to største banker således over omtrent to tredjedele (72,4%) af den samlede arbejdende kapital i sektoren. Til sammenligning udgjorde Nykredit Banks og Fionia Banks arbejdende kapital henholdsvis 1,6% og 0,7% af den samlede arbejdende kapital i danske pengeinstitutter i 2004 (Finansrådet, 2005).

Også når det gælder antallet af medarbejdere, er der store interne forskelle i branchen. Og også her er Nordea og Danske Bank de største med henholdsvis 28.900 ansatte i Norden for Nordeas og 13.500 ansatte i Danmark for Danske Banks vedkommende. Til sammenligning har Nykredit Realkredit 3.300 ansatte i Danmark, og Fionia Banks medarbejdere tæller 530 ansatte på Fyn og i Trekantsområdet.

Branchens opdeling i store koncerner med brede produktporteføljer og tusindvis af medarbejdere gør dog ikke, at medarbejderne i branchen nødvendigvis oplever, at de har mange kolleger. Langt hovedparten (84,9% i 2004) af branchens medarbejdere arbejder i det daglige på ansættelsessteder med mindre end 20 ansatte (Danmarks Statistik, 2005). Det store og vidtforgreneede filialnetværk, der er karakteristisk for den finansielle sektor i Danmark, medvirker således til at skabe lokale "små organisationer" også indenfor de store koncerner. Det vidtforgreneede filialnetværk øver temmelig direkte indflydelse på den samlede organisationsstruktur og synes også at influere på antallet af ledere og ledelsesniveauer. Generelt kan den finansielle sektor karakteriseres som præget af forholdsvis hierarkiske organisationsstrukturer med mange ledelsesniveauer og et tilsvarende relativt lavt antal af medarbejdere uden ledelsesansvar i forhold til antallet af ledere. Samlet set betyder det, at omtrent hver 6. af samtlige medarbejdere indenfor bank, realkredit og sparekassesektorerne er beskæftiget som ledere (Finanssektorens Arbejdsgiverforening, 2004). Forsikringsbranchen udmærker sig her ved at have omtrent dobbelt så mange medarbejdere uden ledelsesansvar for hver leder (Finanssektorens Arbejdsgiverforening, 2004).

I perioden 1994-2004 ændredes den kønsmæssige sammensætning af medarbejderne fra at have haft en mindre overvægt af kvindelige medarbejdere (56%) til en mere ligelig fordeling af mandlige og kvindelige medarbejdere (henholdsvis 48 og 52%) (Finanssektorens Arbejdsgiverforening, 2005). I den forbindelse skal det nævnes, at der ikke er signifikante forskelle på kønsfordelingen i henholdsvis små og store virksomheder i den finansielle sektor (Finanssektorens Arbejdsgiverforening, 2005). Den samlede opgørelse over den relativt lige kønsmæssige fordeling blandt sektorens medarbejdere dækker dog over forholdsvis signifikante forskelle mellem de mandlige og de kvindelige medarbejders tilknytning til og placering i organisationerne.

Den ene markante forskel på henholdsvis mandlige og kvindelige medarbejdere er tydelig for eksempel blandt de ansatte i banksektoren. Her er der en langt større udbredelse af deltidsarbejde blandt de kvindelige end blandt de mandlige medarbejdere. I banksektoren er det for eksempel omtrent hver tredje af de kvindelige medarbejdere (29%), der arbejder på deltid (mindre end 30 timer om ugen). Til sammenligning udgjorde de mandlige bankansatte i 2004 1,2% af gruppen af medarbejdere på deltid (Finanssektorens Arbejdsgiverforening, 2004). Den finansielle sektor er derudover præget af både en intern horisontal og vertikal kønsopdeling. Kvindelige medarbejdere er ikke bare solidt overrepræsenterede på det laveste niveau i hierarkierne. De kvindelige medarbejdere er ligeledes generelt beskæftiget med områder eller i funktioner, der er mindre prestigefyldte og giver færre advancementsmuligheder, som for eksempel med klassiske stabsfunktioner eller med administrative opgaver.

Den finansielle sektor i Danmark har efter en nedgangsperiode i 1990'erne gennem de seneste år oplevet stor vækst og generelt præsteret rekordstore resultater. Således er eksempelvis danske pengeinstitutters overskud i forhold til deres egenkapital gået fra at have været den absolut laveste i Europa i 1992 til i 2001 at være fuldt på højde med pengeinstitutter i resten af Europa (Finanssektorens Arbejdsgiverforening, 2004). Hvis denne position og vækst skal fastholdes kan det vise sig nødvendigt at optimere anvendelsen af de menneskelige ressourcer i den finansielle sektor og herunder at udnytte (leder-)potentialer blandt de kvindelige medarbejdere i mere udstrakt grad, end det er tilfældet på nuværende tidspunkt.

Projektets deltagere

De organisationer, der deltager i nærværende undersøgelse, kan med udgangspunkt i ovenstående siges at være repræsentative i forhold til visse dimensioner i den finansielle sektor i Danmark, og mindre repræsentative i forhold til andre. Danske Bank og Nordea er blandt de absolut største aktører på det danske marked, og som sådan repræsenterer de en stor del af sektoren. Det skal i parentes bemærkes, at en af de centrale forskelle mellem de to store virksomheder i forhold til nærværende projekt er, at Danske Bank på trods af engagement uden for Danmarks grænser stadig udspringer af en dansk koncern og betjener langt flest danske kunder, hvorimod Nordea er en del af en skandinavisk koncern og således også er under indflydelse af lovgivning, overordnede koncernstrategier og ledelsespraksisser, der har sit arnested udenfor Danmark.

Blandt de deltagende virksomheder i dette projekt står Nykredit i en form for mellemlig position. Nykredit er i dag den største aktør på realkreditmarkedet og har – primært via opkøb – udvidet produktporteføljen på en måde, der gør, at virksomheden nu er en aktør i den finansielle sektor med et sortiment, der ligner de store bankers. Nykredit kan dog ikke størrelsesmæssigt måle sig med de to andre endnu.

Det er værd at bemærke, at de store koncerner med det brede produktsortiment (som de 3 ovenfor nævnte virksomheder vel med god ret kan hævdes at tilhøre uagtet de interne størrelsesforskelle) langt fra er repræsentative for den samlede branche, hvis disse betragtes som organisatoriske enheder. Branchen er nemlig også karakteriseret ved at have mange mindre virksomheder med en relativt beskeden mulighed for at sætte regler for branchen eller markedet som helhed, men som ikke desto mindre har stor betydning for deres lokale miljøer.

Den arbejdende kapital i Danske Bank og Nordea Bank udgør tilsammen 73% af den samlede kapital blandt de 27 største pengeinstitutter i Danmark, nemlig dem, der er karakteriseret ved at have en arbejdende kapital på 3 mia. kr. opgjort for året 2005. Den resterende fjerdedel (27%) af den arbejdende kapital for de største af pengeinstitutterne i Danmark deles således mellem de øvrige 25 pengeinstitutter (herunder Fionia Bank). Det kunne anføres, at særligt denne type virksomhed er underrepræsenteret i nærværende undersøgelse, da det udelukkende er Fionia Bank, der kan karakteriseres som tilhørende den beskrevne kategori af finansielle virksomheder.

Den finansielle sektor i Danmark har over de sidste 10-15 år udviklet sig fra at indeholde virksomheder med relativt snævre produktporteføljer til at indeholde koncerner med et bredere produktsortiment. Således har især de store banker inkluderet realkredit, forsikring,

ejendomssalg, etc. som dele af deres forretninger, og de store realkreditinstitutter har ligeledes udvidet deres sortiment til også at inkludere for eksempel forsikrings- og bankvirksomhed. Blandt de største virksomheder indenfor sektoren er der altså sket en udligning af organisationernes respektive produktsortiment, der har resulteret i, at koncernerne nu i langt højere grad end tidligere ligner hinanden på dette område.

Det tilgængelige empiriske materiale

Problematikken omkring kvinder i ledelse har en meget forskellig historik i de fire medvirkende organisationer, hvor Nykredit er den blandt organisationerne, der har beskæftiget sig med tematikken absolut længst, nemlig siden 1995. Nykredit udmærker sig (måske netop derfor) ved at have absolut flest iværksatte initiativer, og det er således også fra Nykredit, at langt det meste af det materiale, der har været tilgængeligt for dette delprojekt stammer. For de øvrige tre organisationers vedkommende har vi haft adgang til meget begrænsede informationer i form af dokumentation af iværksatte initiativer og enkelte oversigter over de nuværende fordelinger mellem mandlige og kvindelige ledere. Projektet har således i forhold til disse andre deltagere i højere grad måttet tage udgangspunkt i de informationer, der er fremkommet via interview.

Det ovenstående har naturligvis en konsekvens for grundlaget for de analyser, der kan gennemføres i denne rapport. Da det datagrundlag, denne rapport hviler på, er skabt gennem interview med udvalgte medarbejdere – her centralt placerede HR-medarbejdere i organisationerne – vil det billede, vi bliver i stand til at tegne, naturligvis ikke være et, der kan indfange den mangfoldighed af stemmer, virksomheden måtte rumme. Alligevel udgør netop disse informanternes beretninger sammen med dokumenterne en central åbning til nogle af de interessante forskelle og ligheder, der findes blandt de deltagende organisationer, når det gælder projektets problematik.

STATUS OVER IVÆRKSATTE INITIATIVER OG RESULTATER

Dette afsnit omhandler de initiativer, som de medvirkende organisationer har iværksat siden 1995 med det formål at øge antallet af kvindelige ledere. Initiativerne ses i lyset af fordelingen mellem mænd og kvinder i de respektive organisationer er i dag.

Iværksatte initiativer

Som det fremgår af nedenstående oversigt, har Nykredit til forskel fra de andre 3 deltagende organisationer iværksat ikke bare markant flere, men også meget mere forskelligartede initiativer og aktiviteter. Problematikkens historik i de respektive organisationer er naturligvis i den henseende af afgørende betydning for ikke blot antallet, men også typen af de iværksatte initiativer. Nykredit er således den første af de deltagende organisationer, der har iværksat initiativer (det første initiativ allerede i 1995), og ligeledes den eneste af organisationerne, der løbende over de mellemliggende år har beskæftiget sig indgående med problemstillingen. Til sammenligning har Danske Bank og Nordea først indenfor de sidste par år taget initiativ til at behandle problemstillingen internt i de danske organisationer, og kvinder og ledelse udgør stadigvæk ikke et egentligt diskussionstema i Fionia Bank.

Nedenfor følger således en oversigt over hvert enkelt af de initiativer, de medvirkende organisationer har iværksat med det formål at øge andelen af kvindelige ledere, i perioden 1995-2006, samt en kort forklaring på indholdet i disse initiativer.

Danske Bank

- 1995 – "Karrierevalg – et personligt afklaringsforløb" med det formål at hjælpe deltagerne på vej til en afklaring af hvilken type lederkarriere, de ønskede at arbejde hen imod. Kursus med tre moduler af 1-2 dages varighed over en 3 måneders periode for 25-35-årige medarbejdere, der ikke besad en ledende eller højtprofileret specialiststilling.
- 2005 – "Kvinder og ledelse". En elektronisk spørgeskemaundersøgelse sendt til hhv. 320 kvindelige og 220 mandlige ledere samt 70 kvindelige deltagere i karriereafklaringsforløb og virksomhedens rekrutteringsansvarlige for at afdække interne holdninger til lederjobbet, rekrutteringspraksisser og ansøgningsmønstre.
- 2006 – "Kvinder i ledelse". Et initiativ iværksat med det formål at forbedre udnyttelsen af det lederpotentiale, der anses for at befinde sig blandt de kvindelige specialister og ledere i organisationen, og dermed øge antallet af kvindelige mellem- og topledere. Formålet vil blive forsøgt indfriet ved hjælp af udvikling af konkrete løsningsforslag på baggrund af en kvalitativ undersøgelse af interne barrierer. Projektets anbefalinger vil koncentrere sig om konkrete aktiviteter målrettet mod kvindelige talenter, øget fokus på rekruttering og identificering af kvindelige ledertalenter, bearbejdning af ledelseskultur, samt evt. personalepolitiske initiativer, der omhandler rammer og vilkår for ledelse i koncernen.

Nordea

- 2002 – "Kvindelige ledere i Nordea Retail, DK". Et program for kvindelige ledere og potentielle kvindelige ledere med henblik på at understøtte netværksdannelsen blandt denne gruppe af medarbejdere. Programmet indeholdt 3 fælles møder for alle deltagerne samt de netværksmøder deltagerne selv forestod. I denne sammenhæng blev de kvindelige ledere også tilbudt en mentor.
- Årstal ukendt – Fælles nordisk program for kvindelige ledere, der ønskede at avancere i organisationen. Programmet sigtede mod at forberede et antal kvindelige første linie ledere til at påtage sig et større ledelsesansvar. En væsentlig del af programmet var etableringen af et mentornetværk, hvor hver deltager fik tildelt en personlig mentor.
- 2005 – Deltagelse i "Trampolin"-projektet sammen med andre private og offentlige organisationer. Deltagelse i et HR/Top-netværk i det EU-finansierede projekt, der tematiserede køn og ledelse. Undersøgelse af kvinders og mænds syn på karriere og etablering af ungt netværk "Voxeværket". Projektet afsluttedes med et gå-hjem-møde for toplederne.

Nykredit

- 1995 – Foranlediget af KSU (koncernsamarbejdsudvalget) blev arbejdsgruppen "Karriere, Køn og Kultur" (3K) nedsat som en tværgående arbejdsgruppe med deltagelse af bl.a. HR-afdelingen og den øverste ledelse med det formål at øge andelen af kvindelige ledere. Arbejdsgruppen har været initiativtager til nedennævnte aktiviteter.

- 1995 – Med udgangspunkt i de daværende fordelinger mellem kvindelige og mandlige medarbejdere på forskellige ledelsesniveauer i organisationen, iværksatte Nykredit en kvantitativ og kvalitativ undersøgelse af Nykredit-kulturen blandt alle medarbejdere med det formål bl.a. at finde forklaringer på den lave repræsentation af kvindelige ledere i organisationen.
- 1995 - 3K opstillede målsætninger for arbejdet med at øge andelen af kvindelige ledere.
- 1995 – Personalepolitikken revideredes således, at det efterfølgende klart er fremgået, at Nykredit tilbyder karrieremuligheder for såvel mænd som kvinder. Formålet med revisionen var at etablere et legitimt afsæt for arbejdsgruppen 3K's initiativer.
- 1996 – Nyt udviklings samtalesystem blev lanceret. Rapport med beskrivelser af forskellige opfattelser af og forventninger til kvinder og mænd gav anledning til, at det blev stadfæstet, at potentialet hos medarbejderen skal kortlægges uanset, om det drejer sig om kvindelige eller mandlige medarbejdere.
- 1996 – Iværksættelse af ”Før leder-forløb”, der havde til hensigt at afdække lederpotentiale og -ønsker hos medarbejdere uden lederansvar. Forløbet indeholdt seminarer med øvelser af ledelsesmæssige situationer og tilbagemelding på disse, samt at deltagerne fulgte en af virksomhedens ledere. Ligelig kønsfordeling på holdene blev tilstræbt.
- 1996 – Tilbud om uforpligtende tests. I forbindelse med afklaring af, om et lederjob kunne være relevant blev medarbejdere tilbudt et anonymt forløb incl. test hos en personalekonsulent.
- 1999 – Udarbejdelse af Karriereguide, der havde til hensigt at skabe større synlighed omkring karrierevejene i Nykredit.
- 1999 – Udvikling af karriere-håndbog ”Perspektiver i jobbet”; et konkret personaleudviklingsværktøj, som medarbejderne selv vil kunne anvende til at afklare sine karriereønsker med. Håndbogen udfordrer det klassiske karrierebegreb og fokuserer på andre former for karriere end lederkarriere, herunder på mulighederne i administrative stillinger og i specialistfunktioner. Formålet med håndbogen er bl.a. at aktualisere og eksemplificere tværgående karriereveje i organisationen.
- 2000 – Initiativ til en fastlæggelse af ”God ledelse i Nykredit”, hvilket senere blev videreført i Nykredits ledelsesværdier.
- 2001 – Udvikling af personaleudviklingsværktøjet ”Tilbage i jobbet” til brug ved dialogen mellem leder og medarbejder, der vender tilbage til jobbet efter længere tids fravær. Formålet med værktøjet: at angive retningslinier for, hvordan man som leder for medarbejdere, der vender tilbage efter endt orlov (af mere end 4 mdr.s varighed), opstiller en kompetenceudviklingsplan, der sikrer, at medarbejderen meget hurtigt og som et mindstemål genvinder sit kompetenceniveau fra før fraværet.
- 2002 – Mentorordning for nye ledere. Intern ordning, hvor den nye leder får en mentor med mere ledelseserfaring, placeret i en helt anden del af Nykredit og på et af de øverste ledelsesniveauer. Der eksisterer også en ekstern mentorordning for ledere med større ledelsesansvar.
- 2002 – Uvildig rapport om ”Køn og karriere i Nykredit” udarbejdet med det formål at afdække, hvorfor kvinder vælger at blive ledere, hvad der forhindrer kvinders ledelseskariere, hvordan lederlivet opleves af kvinder og mænd, og hvilke muligheder

Nykredit har for at forbedre lederjobbets tilgængelighed og attraktivitet særligt for de kvindelige medarbejdere.

- 2003 – Udvikling af Nykredits kerneværdier. Arbejdet med Karriere, Køn og Kultur giver input til formulering af Nykredits kerneværdier blandt de øverste ledelsesniveauer.
- 2003 – Opstilling af nye målsætninger for arbejdet med Karriere, Køn og Kultur.
- 2004 – Eksternt udarbejdet undersøgelse af rekrutteringsprocesserne hos Nykredit i et kønsmæssigt perspektiv ”Barrierer i lederrekrutteringen”. Analysen havde til hensigt at afdække hvilke kønsmæssige forhindringer, der eksisterer i relation til de fire overordnede faser af rekrutteringsprocessen (annoncering, screening af ansøgninger, screening ved interviews og test/2. interview).
- 2005 – Deltagelse i 3 konkrete initiativer i forbindelse med ”Trampolin”-projektet. Formålet med initiativerne var bl.a. at udvikle nye ledelsesværktøjer, der bedre skulle formå at udnytte alle ledelsespotentialer og at afdække karriereovervejelserne hos kvindelige og mandlige medarbejdere fordelt på forskellige aldersgrupper.
- Gennem hele perioden – Debat, artikler, gå hjem-møder for ad denne vej til stadighed at udvikle og påvirke holdninger og virksomhedskultur.
- Gennem hele perioden – Netværksgrupper (både kvindenetværk og kønsmæssigt blandede netværk), der har arbejdet med forskellige emner i relation til Karriere, Køn og Kultur.

Fionia Bank

- 1995 – Personlighedsudviklingskursus for kvindelige, potentielle ledere. Et program der blev afholdt et par gange med deltagelse af kvindelige medarbejdere uden ledelsesansvar med det formål at give medarbejderne mulighed for at afklare deres karriereforventninger og kvalifikationer i forhold til lederstillinger i Fionia.
- 2006 – Tilpasning af stillingsannoncer for at kunne tiltrække både kvindelige og mandlige kandidater til privatkunde- og erhvervskundechefer (første linie lederstillinger). Fionia Bank opslug i forbindelse med en reorganisering af filialnettet 16 nye stillinger. Initiativet inkluderer en analyse af ordlyden af stillingsannoncerne og en revideret rangordning af efterspurgte kvalifikationer, så for eksempel ”evnen til at motivere og inspirere dine medarbejdere” blev opprioriteret frem for eksempelvis ”følge op på resultater og præstationer”.

I det følgende afsnit vil vi vende fokus fra de medvirkende organisationers iværksatte initiativer til deres nuværende situation i relation til fordelingen mellem mandlige og kvindelige medarbejdere på forskellige hierarkiske niveauer.

Organisationernes nuværende situation og fremtidige udfordringer

Som det fremgår af nedenstående opgørelse, der er foretaget på baggrund af situationen ved udgangen af marts 2006 i de respektive organisationer, er der blandt medarbejderne generelt i de medvirkende organisationer en stort set ligelig fordeling mellem mænd og kvinder, med svag tendens til kvindelig overvægt. Som det også fremgår af skemaet, er der store forskelle i samtlige medvirkende organisationer mellem kønsfordelingen henholdsvis blandt medarbejderne generelt, og blandt medarbejderne med ledelsesansvar.

	Danske Bank	Nordea (Danmark)	Nykredit	Fionia Bank
Kvindelige medarbejderes andel af alle ansatte	52%	54%	49%	55%
Kvindelige lederes andel af alle ledere	16%	29%	20%	16%

Skema 1. Oversigt over nuværende andel af kvindelige medarbejdere og andelen af kvindelige ledere i de medvirkende organisationer. Rækkefølge efter organisationernes størrelse målt i arbejdende kapital.

Af skema 1 fremgår det, at det er ulige meget vanskeligere at finde en kvindelig medarbejder med lederansvar i Danske Bank og Fionia Bank, end det er i henholdsvis Nykredit og i særdeleshed i Nordea, hvor op mod hver tredje leder er kvinde. Det kan virke overraskende, at Nordea i den sammenhæng er tættere på at have indfriet målet om at have den samme kønsfordeling på alle hierarkiske niveauer i organisationen, end tilfældet er for Nykredit. Det er imidlertid ikke på baggrund af det foreliggende materiale muligt at nå frem til en entydig forklaring på dette forhold, men det kunne tænkes, at Nordea i Danmark i denne henseende nyder godt af at være en del af en Nordisk koncern.

I forlængelse af ovenstående oversigt over andelen af ledere generelt i de medvirkende organisationer, er det naturligvis også interessant at beskæftige sig med fordelingen blandt mænd og kvinder på forskellige hierarkiske niveauer i de medvirkende organisationer.

	Danske Bank	Nordea (Danmark)	Nykredit	Fionia Bank
Kvindelige lederes andel af første linie ledere	32%	34%	33%	19%
Kvindelige direktørers andel af koncern-, vice- og underdirektører	7%	10%	15%	13% ¹
Kvindelige medlemmers andel af bestyrelsen	33% 5/15 (Heraf 3 medarbejder-valgte)	40% ² 6/15 (Heraf 2 medarbejder-valgte)	21% 3/14 (Heraf 2 medarbejder-valgte)	13% 1/8 (Heraf 1 medarbejder-valgt)

Skema 2. Oversigt over nuværende andel af kvindelige ledere i de medvirkende organisationer på udvalgte hierarkiske niveauer. Rækkefølge efter organisationernes størrelse målt i arbejdende kapital pr. 31.03.06.

Blandt de tre største af de medvirkende organisationer markerer Nykredit sig som den organisation, der har den højeste kvindelige repræsentation blandt toplederne (bl.a. en mere end dobbelt så stor procentuel andel af topledere sammenlignet med Danske Bank). I lyset af oversigten over de iværksatte initiativer med det formål at få flere kvindelige ledere er det ikke overraskende, at Nykredit har en højere andel af kvindelige ledere end de øvrige medvirkende organisationer. Det mest påfaldende er måske, at der ikke er en endnu mere signifikant forskel på for eksempel Nykredit og Nordea. Blandt de tre største organisationer tegner der sig dog et

¹ I Fionia Bank har udgangspunktet for udregningen været en optælling af de medarbejdere, hvis titel indeholder "direktør", på virksomhedens hjemmeside.

² Denne opgørelse er foretaget på baggrund af den nordiske bestyrelse, og dækker altså ikke alene den danske del af virksomheden.

relativt tydeligt billede af, at kvindelige medarbejdere i langt større udstrækning befinder sig på de absolut laveste hierarkiske niveauer i organisationen, altså som medarbejdere uden ledelsesansvar og som første linie ledere, og tilsyneladende har langt sværere ved at opnå en plads i den øverste ledelse. Det er i den henseende bemærkelsesværdigt, at de kvindelige bestyrelsesmedlemmer udgør en så markant lavere andel af den samlede bestyrelse i Nykredit end i de to store banker. Denne fordeling kunne både hænge sammen med det forhold, at de to store banker nyder godt af at være bredere funderet på nordisk plan og således tvunget til at møde højere krav om kvindelig repræsentation i bestyrelserne, end tilfældet er for de rent dansk funderede organisationer. Den kan også hænge sammen med det forhold, at Nykredit i hovedparten af sine initiativer hovedsageligt har fokuseret på ledere med lavere hierarkisk placering i organisationen, og at medlemmerne af direktionen og bestyrelsen således ikke oplever, at problematikken omkring kvindelig repræsentation er relevant for deres respektive kønsmæssige sammensætninger.

Som det fremgår af tallene fra Danske Bank, Nordea og Nykredit i skema 1, så er det langt fra ualmindeligt at møde kvindelige ledere i disse organisationer, da der alle tre steder er mellem én ud af hver 3. henholdsvis én ud af hver 6. leder, der er kvinde. Det er imidlertid stadig tankevækkende, at der er signifikant flere kvindelige ledere på de lavest hierarkiske ledelsesniveauer i alle tre organisationer, og at der ligeledes er meget langt mellem kvindelige medlemmer af den absolutte topledelse og blandt de udpegede medlemmer af bestyrelserne.

Hvis tallene fra skema 1 sammenholdes med de tilsvarende i skema 2, er det ligeledes interessant at bemærke, at det tilsyneladende er lige så vanskeligt for kvinder overhovedet at blive leder i Nykredit, som det er for kvinder at blive direktør. Det samme er langt fra tilfældet for de to andre store organisationer. Af data, der kun er indsendt fra Nykredit og derfor ikke kan sammenlignes med de øvrige organisationer, fremgår det, at fordelingen mellem mænd og kvinder på forskellige hierarkiske niveauer i Nykredit minder mere om et timeglas end om det fænomen, der normalt bliver betegnet som et glasloft. Det kan således blive en udfordring for Nykredit på sigt at fastholde sin position som frontløber på dette område, eftersom hovedparten af de kvindelige ledere i organisationen ikke umiddelbart i den nærmeste fremtid vil være kvalificerede til at overtage tunge ledelsesmæssige opgaver, al den stund de hovedsageligt har været beskæftiget som første linie ledere.

På samme måde viser der sig særlige udfordringer for Fionia Bank, der til trods for den nuværende relativt store andel af kvindelige direktører på sigt kan få vanskeligt ved at fastholde den nuværende kønsfordeling. Fionia Bank står indenfor en årrække overfor at skulle udskifte en signifikant del af de nuværende direktører, og der er, givet kønsfordelingerne på de relativt lavere organisationsniveauer, langt større muligheder for at hente mandlige end kvindelige kandidater internt i organisationen til overtagelsen af disse poster.

Det kan derfor vise sig, at Nordea trods de aktuelle tal på lidt længere sigt vil være bedre rustet til at bevæge sig mod en mere ligelig kønsfordeling blandt ledere på alle hierarkiske niveauer, end tilfældet er i de andre organisationer, eftersom andelen af kvindelige ledere i Nordea tilsyneladende er mere jævnt fordelt over flere af organisationens hierarkiske niveauer. Dette

forhold kan for Nordeas vedkommende vise sig at betyde et større antal kvalificerede kvindelige kandidater i pipelinen til lederstillinger, end tilfældet er for de øvrige organisationer.

Det kan umiddelbart synes overraskende, at de kvindelige medarbejdere bestrider en omtrent lige så stor andel af direktørstillingerne i Fionia Bank, som de gør i Nykredit, på trods af Fionia Banks meget begrænsede og langt fra kontinuerlige indsats på området. Til dette skal bemærkes, at den høje procentsats er et resultat af et meget begrænset antal personer. Fionia Bank har for eksempel 3 kvindelige direktører ansat, som samtidig udgør en tredjedel af samtlige kvindelige ledere i virksomheden. Procentangivelsen vil derfor i denne organisation have større udsving som følge af enkeltpersoners karrieremæssige bevægelser, end tilfældet vil være i de større organisationer. En udskiftning af blot én af de kvindelige direktører i Fionia Bank med en mandlig direktør ville således ændre procentsatsen for den kvindelige andel af direktører til lige over 8%, og dermed ville Fionia med én enkelt rekruttering kunne bevæge sig fra at være blandt de førende på dette område til at være blandt de organisationer med lavest procentuel repræsentation af kvinder i direktørstillinger.

Det er dog tankevækkende – især set i lyset af Fionia Banks særstilling i dette projekt, som repræsentant for de mindre og lokale organisationer – at de tre store organisationers formalisering og større antal interne jobmuligheder tilsyneladende ikke forbedrer de kvindelige medarbejders karrieremuligheder i nævneværdig grad.

ANALYSER OG KONKLUSIONER

Projektets analytiske udgangspunkt

I det følgende introduceres projektets analytiske udgangspunkt og derefter de analytiske pointer og konklusioner, udgangspunktet producerer, når det anvendes i forhold til at vurdere de ovenfor beskrevne initiativer og deres effekter. Det mest entydige kriterium for, hvorvidt et givet initiativ kan siges at ”virke” eller ej, ville her dreje sig om omfanget, i hvilket initiativet kunne siges at have produceret en ændring i kønsfordelingen blandt ledende medarbejdere i den organisation, hvori initiativet var blevet iværksat. Med andre ord: har initiativet ”virket” på kønsfordelingen, således at fordelingen i ledelseslaget er kommet til at matche fordelingen blandt de ansatte generelt? Det kan imidlertid være hensigtsmæssigt at nuancere dette ultimative succeskriterium, således at organisationernes viden om, hvad der ”virker” også kommer til at rumme processuelle og kvalitative aspekter af initiativernes potentialer for at ”virke” i den førnævnte endelige forstand.

Præmissen for at afgøre, hvorvidt initiativer ”virker” eller ikke, vil således her udvides til også at omfatte spørgsmålet om, hvorvidt initiativerne bevidner en særlig type organisatorisk parathed i forhold til problematikken eller til forankring af problematikken. For at kunne skelne mellem mere eller mindre effektfulde initiativer er det derfor nødvendigt også at være opmærksom på andre former for forandringsmarkører end fordelingen blandt mænd og kvinder på forskellige hierarkiske niveauer i de respektive organisationer.

Der er imidlertid flere årsager til, at vi opfatter dette som nødvendigt for den forestående analyse. For det første vil det være overordentligt vanskeligt at afgøre, hvorvidt det præcis var ét specifikt initiativ - om det var sammenhængen mellem flere eller måske noget helt uden for organisationens rækkevidde - der var det mest afgørende for, om fordelingen af mænd og kvinder i ledende stillinger ændredes. For det andet kan der være en tidsmæssig afstand mellem et initiativ og dets målbare resultater, som vil bidrage til at utydeliggøre en eventuel sammenhæng, i fald alene antallet af kvindelige ledere gøres til kriterium. Og som den tredje og vigtigste årsag vil det vise sig, at de fleste af de initiativer, der har været afprøvet i projektets medvirkende organisationer, tilsyneladende ikke har haft nogen nævneværdig indflydelse på fordelingen af mænd og kvinder i ledende stillinger. En nuancering af målsætninger eller typer af forandringer vil derfor kunne tage højde for, at nogle af de pågældende initiativer trods deres ikke umiddelbart målbare effekt kan have produceret andre typer af organisatoriske forandringer, der på sigt vil kunne medføre en mere ligelig fordeling af mænd og kvinder på de ledende poster i organisationerne.

Det analytiske udgangspunkt for den efterfølgende analyse er således en skematisk oversigt, der inkluderer flere og mere nuancerede typer af forandringsmarkører. Disse mere nuancerede markører er udviklet med udgangspunkt i den eksisterende forskning, samt den tilgængelige viden om de typer af initiativer, der har været afprøvet både i de medvirkende og i andre organisationer.

Nedenfor ses en oversigt over forskellige typer af initiativer, der kan og er blevet iværksat med det formål at forandre kønsfordelingen blandt ledere.

Oversigten skal opfattes som et tilbud til de medvirkende organisationer i forhold til fremtidige vurderinger af foreslåede initiativers beskaffenhed og forandringsproducerende potentiale. Man kan vælge at læse skemaet som en hierarkisering af initiativernes potentielle styrke og rækkevidde. Men skemaet kan også ses som et katalog over mulige tiltag, der i forskellige variationer og sammensætninger afhængigt af kontekst og strategi med fordel kan iværksættes som samlede initiativpakker. Her vil enkeltinitiativer kunne fungere som delelementer i en overordnet handlingsplan. Den hierarkiske læsning kan til gengæld ses som et argument for det mere sandsynlige i, at initiativer, der er iværksat på baggrund af en bred organisatorisk debat og med bred organisatorisk opbakning - som yderligere er formaliserede samt integreret som et af virksomhedens forretningsmæssige mål - alt andet lige vil have muligheden for at producere en større forandring i fordelingen mellem mænd og kvinder i ledende stillinger end uformelle initiativer, der bliver iværksat uden organisatorisk opbakning og uden kobling til forretningsmæssige mål. Den hierarkiske læsning kan således både anvendes til at vælge enkeltinitiativer ud (de mest effektfulde) og til at sammensætte initiativpakker på hensigtsmæssige måder (de mest effektfulde inkluderes i så vidt omfang som muligt givet organisationens parathed og historik).

Typer af forandringsmarkører

	Typer af organisatorisk aktualisering	Typer af organisatorisk forankring
1	Begrænset intern debat om rekrutterings- og fastholdelsesproblemer, for eksempel blandt HR-medarbejdere.	Problematikken kan ikke rejses som legitimt problem i organisationen, hverken formelt eller uformelt, og mødes med direkte modstand og/eller latterliggørelse.
2	Sporadisk intern debat om ligestillingsmæssige problemstillinger, herunder manglen på kvindelige ledere for eksempel på samarbejdsudvalgsmøder, i HR-afdelingen.	Problematikken diskuteres ikke i organisationen og kan ikke rejses som legitimt problem i organisationen, og mødes med tavshed eller usynliggøres.
3	Begyndende intern problematisering af forfordeling af mænd i forhold til ledende stillinger for eksempel i forbindelse med rekruttering og lederudvikling.	Hvis problematikken diskuteres, da sker det primært blandt kvinder uden ledelsesansvar.
4	Iværksættelse af undersøgelser, der kunne belyse/forklare problemet, eller analyse af eksisterende undersøgelser (som for eksempel klimamålinger) med fokus på køn.	Problematikken diskuteres i lukkede fora i organisationen, oftest blandt eller med udgangspunkt i kvindelige medarbejdere, og den drives af en enkelt eller nogle enkelte ildsjæle.
5	Iværksættelse af initiativer rettet specifikt mod kvindelige medarbejdere som for eksempel gå-hjem-møder for kvinder og afklaring af karriereforventninger.	Problematikken diskuteres i organisationen, men primært blandt medarbejdere med ansvar for Human Resources, og mødes af konkrete formaliserede initiativer.
6	Iværksættelse af initiativer rettet specifik mod potentielle eller lavt rangerende kvindelige ledere så som mentor-ordninger, før-leder-forløb og assertionstræning.	Problematikken diskuteres og bæres organisatorisk af både HR-medarbejdere og enkelte ledere.
7	Iværksættelse af initiativer rettet specifikt mod ledende medarbejdere med det formål at øge bevidstheden om problematikken. Initiativer som for eksempel indlæg om køn på ledermøder og diskussion af ledelsesværdier iværksættes.	Problematikken rejses blandt direktion, bestyrelse og/eller den øverste ledelse og gøres her til et ”organisatorisk problem”, men udfordres stadig af (grupper af) medarbejdere på alle hierarkiske niveauer i organisationen.
8	Iværksættelse af initiativer rettet mod medarbejderne som helhed som for eksempel personalepolitiske tiltag omkring udviklingssamtaler og orlov.	Problematikken er rodfæstet som et legitimt diskussionsemne og organisatorisk problem, hvorfor også medarbejdere i linien nu indgår aktivt i arbejdet med problemstillingen, men udfordres/modarbejdes af enkelte grupper blandt medarbejderne, herunder for eksempel også af nogle (potentielle) kvindelige ledere.
9	Inklusion og integration af problemstillingen i udviklingen af kønsbevidste initiativer/personalepolitiske værktøjer rettet mod medarbejderne som helhed, som for eksempel forbedringer af barselorlovsordninger til mænd, og rekrutterings- og forfremmelsesprocedurer, der minimerer anvendelsen af kønnede stereotyper.	Iværksatte initiativer møder generelt stor forståelse og bred opbakning i organisationen og udfordres i højere grad i form af åbne diskussioner om forbindelsen mellem køn og eksempelvis organisationens overordnede strategi i forhold til udvikling og fastholdelse af medarbejdere.
10	Integration af problematikken som et af virksomhedens forretningsmæssige mål i forbindelse med ledermålsætninger for opnåelse af bonusaftaler og Balanced Scorecard.	Den absolutte topledelse engagerer sig i problematikken og legitimerer den ved egen praksis og ved udpegning af kønspolitiske målsætninger.

Skema 3. Oversigt over typer af forandringsmarkører.

Som det fremgår af ovenstående, udgøres de øverste tre trin af skemaet af uformaliserede initiativer, hvorimod de resterende trin omhandler initiativer, der i stigende grad er formaliseret og integreret med organisationens forretning. Analyser af initiativer, der har været iværksat i de enkelte deltagerorganisationer, og vurdering af, hvorvidt disse initiativer har ”virket”, vil herefter tage udgangspunkt i ovenstående skema.

Når initiativerne, der har været iværksat i de deltagende organisationer sammenlignes med skema 3's oversigt over typer af forandringsmarkører, bliver det tydeligt, at der både er ligheder og store forskelle mellem de medvirkende organisationer.

I *Danske Bank*, som er en af de organisationer i den finansielle sektor, der har absolut flest medarbejdere, har problematikken omkring kvinder i ledelse først formelt set været rejst indenfor de seneste par år. Set i lyset af den korte tidsperiode er det derfor ikke overraskende, at der ikke har været iværksat flere initiativer i organisationen. Det kan dog på den anden side overraske, at en så stor organisation ikke tidligere har haft den pågældende problematik på den organisatoriske dagsorden

Sammenholdt med oversigten i skema 3 vil de nuværende initiativer i Danske Bank kunne beskrives som drevet af en diskussion om (fremtidige) rekrutterings- og fastholdelsesproblemer. Initiativerne har primært organisationens kvindelige medarbejdere som problematikens fokus, og derfor også som initiativernes fremhævede målgruppe. I forhold til spørgsmålet om den organisatoriske forankring af initiativerne og problemstillingens legitimitet ses tematikken omkring køn og ledelse i Danske Bank som meget løst koblet til øvrige organisatoriske målsætninger. Den relativt lave andel af kvindelige ledere i organisationen er ikke hidtil blevet opfattet som et organisatorisk problem, og måden hvorpå problemstillingen legitimt kan rejses i organisationen er fortsat omgærdet af nogen usikkerhed.

I *Nordea* har problemstillingen om kvinder og ledelse også en relativt begrænset organisatorisk historie som fokusområde – i hvert fald i den danske del af organisationen – og det er derfor også et relativt begrænset omfang af initiativer, som organisationen har iværksat med det formål at øge andelen af kvindelige ledere. Motivationen for at beskæftige sig med problemstillingen er i denne organisation i højere grad koblet til den nuværende konkurrencesituation i den finansielle sektor end til et egentligt ledelsesmæssigt eller organisatorisk engagement i kønsmæssig ligestilling. Initiativet til at deltage i trampolin-projektet, som bl.a. også Nykredit har deltaget i, inkluderer som udgangspunkt blot deltagelsen af 2 af koncernens ledere (en mandlig og en kvindelig), og det er derfor i forhold til netop dette initiativ af afgørende betydning, hvordan erfaringerne fra projektet bliver integreret og anvendt i organisationen.

Da projektet netop er under afslutning, er det ikke muligt at afgøre, hvordan denne integration eller anvendelse vil udfolde sig i organisationen. Blot skal det bemærkes, at det netop ved denne type initiativer er mere end sandsynligt, at den organisatoriske debat om køn og ledelse vil følge efter, snarere end komme før, de organisatoriske initiativer.

Et andet initiativ, som Nordea har iværksat med det formål at øge kvinders andel af lederne i organisationen, er et fælles nordisk initiativ. I den henseende vil Nordeas organisationsstruktur

med ligeværdige partnere i de nordiske lande komme til at få betydning for yderligere initiativer i virksomheden. Nordeas danske divisioner bliver draget med ind i bevægelser, der primært har udgangspunkt i de typer af mere direkte ligestillingsrettet lovgivning, som findes i nogle af de øvrige nordiske lande, og kan således komme til at stå anderledes i forhold til opnåelsen af målet om en mere ligevægtig fordeling af mandlige og kvindelige ledere i organisationen, end de øvrige organisationer.

Nykredit er som nævnt ovenfor den af de deltagende organisationer, der har beskæftiget sig med problematikken omkring kvinder og ledelse i længst tid. Det er således denne organisation, der blandt de deltagende organisationer, fremviser ikke bare de mest vidtrækkende og det største antal initiativer, men som også udgør den eneste af organisationerne, der har beskæftiget sig kontinuerligt med problemstillingen over en længere årrække. Denne organisation har været præget af en langvarig og bredt funderet debat omkring temaet, der har været rejst fra og funderet i de øverste hierarkiske niveauer i organisationen. Problematikken er således rodfæstet som et legitimt organisatorisk fokusområde. De iværksatte initiativer har i Nykredit ikke blot været målrettet mod de kvindelige medarbejdere, men er i stigende grad blevet integreret i bredere personalepolitiske tiltag og -værktøjer, der berører alle typer af medarbejdere.

Det kan således forekomme en smule overraskende, at Nykredit ikke kan bryste sig af langt bedre resultater, end tilfældet er. En mulig forklaring kan findes i Nykredits opkøbsstrategi, hvor de opkøbte virksomheder kan have forværret de resultater på området, som den eksisterende del af virksomheden har kunnet præstere inden sammenlægningen.

I forhold til oversigten over typer af initiativer og deres organisatoriske forankring er Nykredit således i den situation, at initiativerne i langt større udstrækning, end det er tilfældet for de øvrige medvirkende organisationer, er integreret i organisationens personalepolitik - om end problematikken endnu ikke er blevet et af organisationens forretningsmæssige mål. I relation til oversigten kan det dog også anføres, at det på det foreliggende grundlag ikke har været muligt at afgøre, hvorvidt der i Nykredits organisation og ledelse generelt hersker enighed om tematikkens relevans, og i hvilket omfang initiativerne således møder opbakning eller modstand fra ledelse og medarbejdere. En manglende bredt funderet organisatorisk opbakning og opmærksomhed – og særligt fra koncernledelsens side i form af egentlige, strukturelt manifesterede måldefinitioner og egne praksisser – kunne i den henseende fungere som et alternativ til Nykredits opkøbsstrategi, som mulig forklaring på det forholdsvist beskedne udbytte af den store indsats på området.

I *Fionia Bank* er initiativerne fortsat meget begrænsede, og problematikken omkring den ulige fordeling mellem mænd og kvinder i ledelsesstillinger rejses ikke (og opfattes måske ikke) som et organisatorisk anliggende endsige et organisatorisk problem af bankens ledelse og medarbejdere. Fionia Bank afholdt i begyndelsen af 1990'erne to personlighedsudviklingskurser for kvindelige medarbejdere, der bl.a. indeholdt en afklaring af kompetencer og kvalifikationer i forhold til mulighederne for at gøre lederkarriere. I Fionia Bank er problematikken omkring manglen på kvalificeret arbejdskraft allerede tydelig, og nødvendigheden af at forholde sig til problemet har udgjort den primære argumentation for det seneste initiativ, nemlig udviklingen

af en første linie leder-stillingsannoncer, så denne i højere grad end tidligere ansøgte kvindelige kandidater til at søge.

Fionia Banks struktur og størrelse kan i relation til tematikken omkring kvinder og ledelse vise sig både at udgøre en fordel og en hæmsko. Fionia Bank er en relativ lille organisation med en flad organisationsstruktur, ganske få ledere og en opgavevaretagelse, der i langt højere grad hviler på den enkelte medarbejder end på organisationens interne systemer. Den mindre udstrækning af et formelt hierarki og begrænset strukturering af arbejdsopgaverne levner mere plads til kreativitet. Den medfører imidlertid også, at organiseringen kan blive mindre gennemskuelig, hvilket kan give problemstillingen omkring kvinder og ledelse langt færre muligheder for at koble sig til et eksisterende system (som for eksempel udpegning af kriterier for god ledelse, samt formaliseret rekruttering og udvikling af ledere), end der er mulighed for i de større organisationer.

I Fionia Bank har problemstillingen således hidtil været båret af en individuel frem for en bredere organisatorisk og ledelsesmæssig opmærksomhed og interesse, og der er på nuværende tidspunkt ingen intern debat, endige strukturelt og materielt funderet dynamik, knyttet til emnet i organisationen. Problemstillingen rejses ikke i bestyrelse eller øverste ledelse, og den organisatoriske forankring af initiativerne synes i den forstand at være så godt som ikke-eksisterende, ligesom problemstillingen ikke synes at nyde en særlig høj grad af organisatorisk legitimitet. Den manglende formalisering af rekruttering- og forfremmelsesprocedurer i Fionia Bank kan øge betydningen af uformelle netværk for opnåelsen af eksempelvis lederstillinger. Dette kan medføre, at karriereudviklingen vil være mindre afhængig af formelle og formaliserede kompetencevurderinger, hvilket ellers har vist sig at være blandt kvinders mest effektive grundlag for karrierebevægelse. Rekrutteringsprocedurer, der hviler på uformelle netværk, har en tendens til at samle indflydelse og definitionsmagt hos den til enhver tid eksisterende majoritetsgruppe indenfor en organisation – dette gælder for alle socio-kulturelle kategorier: køn, race, etnicitet etc.

Best practices i den finansielle sektor

I det følgende afsnit vil 4 af de ovenfor nævnte initiativer blive udvalgt som eksempler på, hvordan en særlig type initiativer er blevet implementeret i den finansielle sektor i Danmark. De nævnte initiativer er udvalgt på tværs af organisationerne med det formål, via oversigten i skema 3, at illustrere en måde, hvorpå de medvirkende organisationer selv kan analysere fremtidige initiativer og dermed skabe et bedre udgangspunkt for at udvælge hvilken type/hvilke typer af initiativer, der vil være mest optimale for virksomheden at iværksætte på et givet tidspunkt. Hensigten er også at diskutere fordele og ulemper ved anvendelsen af en særlig type initiativ, og herunder at identificere de initiativer, der efter al sandsynlighed vil have størst rækkevidde og forandringspotentialer i forhold til at producere en mere ligelig kønsfordeling blandt ledere i den finansielle sektor.

1. Tilpasning af stillingsannoncer i Fionia Bank

Fionia Bank har i forbindelse med en reorganisering af ledelsesansvaret i deres filialnet ønsket at øge andelen af kvindelige kandidater til stillinger som henholdsvis privatkunde- og erhvervskundechef. Initiativet er konkret gået ud på at arbejde med den specifikke ordlyd i

stillingsannoncerne for på den måde at fremme kvinders interesse i at søge disse stillinger. Dette arbejde kan ses som repræsentant for et type 2 initiativ (skema 3). Initiativet er ikke båret af en bred, organisatorisk hensigtserklæring eller en ligestillingspolitisk målsætning, men er i højere grad et resultat af en enkelt eller enkelte HR-medarbejderes målsætning og aktivitet. Der er således i meget høj udstrækning tale om et uformaliseret initiativ, der ikke nødvendigvis vil være toneangivende for andre rekrutteringsprocesser i virksomheden. Det skal derudover bemærkes, at initiativet i værste fald kan komme til at virke udgrænsende frem for inkluderende i forhold til potentielle kvindelige ansøgere. Dette ville være tilfældet, hvis de rekrutteringsansvarlige anvendte for eksempel opfattelsen af, at kvindelige kandidater i højere grad end mandlige kandidater har en tendens til at udvise interesse for at yde omsorg for medarbejdere end at skabe resultater, som kriterium for hvorvidt kandidaten er egnet eller ej.

2. ”Kvinder og ledelse”-undersøgelsen i Danske Bank

I Danske Bank har man iværksat et program kaldet ”Kvinder og Ledelse”. Programmet kan ses som et eksempel på et type 4 initiativ (skema 3). ”Kvinder og ledelse” er en spørgeskemaundersøgelse, der er foretaget elektronisk blandt omkring 600 medarbejdere, herunder potentielle kvindelige ledere, rekrutteringsansvarlige, samt mandlige og kvindelige ledere. Undersøgelsen sigter mod at afdække, hvordan de pågældende medarbejdergrupper opfatter lederjobbet, udbuddet og efterspørgslen efter kvindelige lederkandidater samt organisationens rekrutteringspraksis og medarbejdernes ansøgningsmønstre. Undersøgelsen viser bl.a. at de mandlige ledere og de rekrutteringsansvarlige i højere grad end kvinderne selv, oplever kvinder som uinteresserede i at gøre karriere i organisationen. En anden hovedkonklusion er, at langt flere af de mandlige end de kvindelige ledere opfatter børn og familie som en begrænsning for kvinder. Undersøgelsens fokus tager i høj grad udgangspunkt i forskelle mellem kvindelige og mandlige lederes opfattelser, og problematikken synes ikke i dette tilfælde at blive opfattet som et kollektivt problem, der afkræver formaliserede løsninger. Undersøgelsen er iværksat af en central stabsfunktion og har ikke umiddelbart nogen forankring i linien eller i organisationens øverste ledelse. Det er derfor stadig uvist, om det pågældende initiativ vil have nogen form for afgørende indflydelse på fremtidige politikker eller organisatoriske praksisser, da initiativet tilsyneladende i højere grad sigter mod at erkende kønsmæssige forskelle og præferencer end at ændre organisationen, så den er tilpasset de pågældende medarbejdergruppers præferencer.

3. Nordea Danmarks deltagelse i det fællesnordiske program for kvindelige ledere i Nordea

Nordea i Danmark har via sin fællesnordiske organisering deltaget i et program målrettet mod kvindelige ledere, der befinder sig på det laveste ledelsesniveau i organisationen, men som man i organisationen anser som mulige at forberede til at tage et større ledelsesmæssigt ansvar. Deltagerne er kvindelige ledere, der ønsker at avancere i organisationen, og programmet har udpegningen af en personlig mentor som et centralt element. Programmet har numeriske målsætninger for, hvor store andele af deltagerne, der henholdsvis søger og får en højere og/eller mere kompleks stilling i løbet af de efterfølgende år. Dette initiativ er udvalgt som eksemplarisk for den type initiativer, der kaldes type 6 i skema 3. Programmet hviler på en fællesnordisk HR-politik og er rettet specifikt mod kvindelige medarbejdere (her af typen første linie ledere). Problematikken er således formaliseret ved at være forankret i en central

personalefunktion, men fortsat isoleret til at omhandle en begrænset del af den samlede medarbejdergruppe. I kraft af udvælgelsen af de lavest rangerende kvindelige ledere som programmets deltagere og målsætningen om at forberede deltagerne på at påtage sig et større ledelsesmæssigt ansvar kan man komme til at placere både skyld for og forklaring på den manglende repræsentation af kvinder på de ledende poster hos netop de lavest rangerende kvindelige ledere, hvilket givetvis ikke er hensigten. Den linse, der vil være i stand til at indfange problemet, er så at sige vendt mod de mangelfulde kvindelige medarbejdere frem for mod den organisation, der ikke evner at tilpasse sig medarbejdernes forskelligheder. Det er derfor ikke sikkert, at det pågældende initiativ vil være i stand til at producere afgørende ændringer på kønsfordelingen mellem lederne i organisationen.

4. ”Tilbage i jobbet”-programmet i Nykredit.

Nykredit har udviklet og iværksat et personaleudviklingsværktøj kaldet ”Tilbage i jobbet” med det formål at give anvisninger på, hvordan en medarbejder, der har haft en længere fraværperiode, og dennes nærmeste leder kan indgå i en dialog omkring gensidige forventninger efter fraværperioden. Værktøjet er et eksempel på et type 8 initiativ (skema 3). Værktøjet har konkret form af en form for oversigt eller checkliste over de emner, det forventes, at lederen og medarbejderen i den givne situation berører. I dette tilfælde er initiativet målrettet mod samtlige medarbejdere – uanset køn – der er i sammenlignelige situationer i forhold til deres arbejdsliv. Fraværperioden er således i programmet eksemplificeret ved at inkludere barsel, anden orlov, sygdom eller uddannelsesophold.

Der er her i udtalt grad tale om et formaliseret initiativ, som helt eksplicit forholder sig til en situation, der i andre organisatoriske sammenhænge bliver fremstillet som et problem med de kvindelige medarbejdere. I dette tilfælde udvides problematikken til at handle om den samlede medarbejdergruppe, om medarbejdernes muligheder for at fastholde en tilknytning til organisationen samt organisationens mulighed for at fastholde medarbejderen. Denne fremstilling af orlovsproblematikken viser, at man i Nykredit har formået at integrere problemstillingen som en legitim tematik. På den baggrund er det blevet muligt at iværksætte formaliserede initiativer, der virker inkluderende i forhold til udsatte medarbejdergrupper og proaktive i forhold til en udligning af forskellene mellem vilkårene for henholdsvis kvindelige og mandlige medarbejdere.

Den tilgang til kønsproblematikken, der kendetegner det netop beskrevne initiativ, har efter al sandsynlighed det største forandringspotentiale af de 4 her nævnte initiativer. Alligevel kan **alle** fire initiativer ses som potentielle delelementer af en overordnet strategi på feltet, og de kan således som samlet pakke kategoriseres som et eksempel på ”best practice” i forhold til håndteringen af problematikken i den finansielle sektor i Danmark. Det vil dog i vores optik være nødvendigt, at initiativerne får et solidt organisatorisk fundament (af bl.a. bred organisatorisk opbakning og vilje til formalisering), for at de vil kunne sammenstykkedes til en forandringsproducerende portefølje af initiativer indenfor sektoren.

Da der i det tilgængelige materiale ikke forefindes eksempler på den type af initiativer, der i skema 3 betegnes som type 9 og 10 blandt de medvirkende organisationer, kan denne type af

initiativer ikke eksemplificeres i nærværende rapport med udgangspunkt i undersøgelsens empiri. Der er dog eksempler på iværksættelse af disse typer initiativer i andre danske organisationer, og vi henter derfor i det følgende et par eksempler på type 9 og 10 initiativer udenfor den finansielle sektor.

Better practices

Hensigten med dette afsnit er at inspirere de medvirkende organisationer til det videre arbejde med problematikken omkring kvinder i ledelse gennem eksempler på, hvordan danske organisationer udenfor den finansielle sektor arbejder. De udvalgte organisationer er her henholdsvis DR, Novo Nordisk og TDC.

Better practices – Case 1: DR

DR er, trods etableringen af TV2 og diskussionerne om professionalisering af bestyrelsesarbejdet, fortsat i en unik position i den danske medieindustri. DR's bestyrelse er på 10 medlemmer og kun et enkelt af medlemmerne er *ikke* udpeget af enten kulturministeren eller af Folketinget. Det politiske system kræver, til gengæld for licensmidlerne, både at have ledelsesmæssig kontrol med organisationen, samt at DR lever op til sine public service forpligtelser. DR er således en af de sidste offentlige virksomheder, der til trods for at de opererer på et marked med en række private konkurrenter, stadig har en større "demokratisk" forpligtelse, som blandt andet inkluderer fokus på ligelig fordeling af mænd og kvinder på alle hierarkiske niveauer af organisationen. DR har således også været engageret i debatten omkring for eksempel kvinder i ledelse og iværksat en række initiativer på dette område over en årrække. Initiativerne omfatter mentor-programmer og før-leder-kurser for kvinder (siden 1980'erne). Der har dog ikke af den grund været tale om reelle gennembrud i den faktiske fordeling mellem mandlige og kvindelige ledere i organisationen.

I løbet af foråret 2005 tog direktionen initiativ til, at der blev iværksat en ny undersøgelse af, hvilke barrierer der eksisterede internt i organisationen i forhold til opnåelsen af målet om at øge kvinders andel af gruppen af ledere på alle niveauer. På dette tidspunkt udgjorde de kvindelige medarbejdere 42% af det samlede antal medarbejdere i DR, og dermed har DR reelt færre kvindelige medarbejdere at kunne placere i ledende stillinger, end det er tilfældet for organisationerne i den finansielle sektor. Til trods for dette faktum har DR en større eller omtrent lige så stor andel af kvindelige ledere med personaleansvar (28%) som de medvirkende organisationer fra den finansielle sektor. For DR's vedkommende har denne andel tilmed været stigende fra 22% i 1998.

Undersøgelsens resultater foranledigede, at den på det tidspunkt nytiltrådte generaldirektør Kenneth Plummer gik offentligt i brechen for at øge antallet af kvindelige ledere i DR. DR's direktion og øverste leder stod således bag en plan, der udsprang af undersøgelsen. Planens overordnede sigte var, at der indenfor en 10 års periode skulle være et lige antal kvindelige og mandlige ledere på alle niveauer i DR. Det nye ved planen var dog først og fremmest, at der nu blev fastsat numeriske målsætninger for fordelingen mellem mandlige og kvindelige medarbejdere på udvalgte hierarkiske niveauer i organisationen både på kort og lidt længere sigt, og at den enkelte leder i organisationen blev gjort ansvarlig for, at målsætningen blev opnået indenfor vedkommendes ansvarsområde. DR's nyetablerede tværgående HR-funktion blev

udpeget som ansvarlig for udvikling og iværksættelse af initiativer. Opdraget til HR-funktionen fra direktionen er, at der i fremtiden ikke skal fokuseres på gruppen af kvindelige medarbejdere, men på organiseringen af DR som helhed, og at særligt ledelsesværdier, lederudvikling, og lederuddannelse skal gentænkes med udgangspunkt i at modvirke de eventuelle nuværende kønsskævheder, samt at rekrutterings- og forfremmelsesprocesser gennemgås nøje med det formål at udligne kønsforskelle.

Helt konkret inkluderer de planlagte og igangsatte initiativer i DR således for eksempel udarbejdelse af kompetenceprofiler i forbindelse med ledige chefstillinger, HR-afdelingens deltagelse/bistand i forbindelse med rekruttering og forfremmelse og headhunting af kvindelige kandidater, hvis der ikke er et tilstrækkeligt antal kvalificerede ansøgere, samt inddragelse af viden om køn i lederuddannelserne.

Better practices – Case 2: Novo Nordisk

Novo Nordisk er blandt de største virksomheder i Danmark indenfor medicinalindustrien og internationalt ledende indenfor produktion og markedsføring af insulinpræparater. Novo Nordisk har gennem en årrække været en højt profileret organisation på emner, der ikke er direkte knyttet til deres forretningsområde, så som etik, Corporate Social Responsibility og mangfoldighedsledelse, ofte anført af Mads Øvlisen i rollen som henholdsvis administrerende direktør og senere bestyrelsesformand for virksomheden.

Til sammenligning med den finansielle sektor i Danmark skal det understreges, at Novo Nordisk tæller omtrent 21.000 medarbejdere fordelt over det meste af verden, og at de kvindelige medarbejdere udgjorde 49% af det samlede antal medarbejdere i 2004. De kvindelige medarbejdere udgjorde samtidig 32% af alle ledere i Novo Nordisk og 20% af samtlige medarbejdere i Novo Nordisk's talentpulje i 2004. Det blev i 2004 i organisationen gjort til et fokusområde at øge andelen af kvindelige ledere (Novo Nordisk Rapport, 2004:35).

Novo Nordisk har været toneangivende på området omkring aflæggelse af nye regnskabstyper og herunder skabelsen og indførslen af den tredobbelte bundlinie som regnskabsprincip. Den helt afgørende forskel på dette princip og de traditionelle regnskabsmetoder er, at Novo Nordisk udover det rent monetære regnskab også aflægger regnskab på to ekstra dimensioner: nemlig en social og en miljømæssig. Det er således hensigten, at Novo Nordisk ikke kun skal være bæredygtige i økonomisk forstand, men også sikre social og miljømæssig ansvarlighed, og at sociale og miljømæssige aspekter skal indgå som elementer i alle planlægnings- og beslutningsprocesser i virksomheden.

Som et led i det tredobbelte regnskabsprincip, som man følger i Novo Nordisk aflægges der således regnskab på en social dimension, der inkluderer et strategisk område kaldet "vores medarbejdere", hvilket ligeledes indgår i evalueringen af og dermed tildelingen af bonus til hver enkelt leder i virksomheden. I selve det offentlige regnskab er der under "vores medarbejdere" udvalgt 4 indikatorer: frekvens af arbejdsulykker, medarbejderomsætning, medarbejdernes holdning til egne muligheder for at udnytte sine kompetencer og medarbejdernes holdning til, hvorvidt mennesker med forskellig baggrund har lige muligheder i organisationen (Novo Nordisk Bæredygtighedsrapport, 2003). På en skala fra 1-5, hvor 5 indikerer den mest positive

score, har Novo Nordisk et erklæret mål om, at svarene på det sidste spørgsmål skal være over 3,5 i gennemsnit for alle medarbejdere. Dette mål er indfriet i hele perioden fra 2001 og frem, men udgør dog fortsat et indsatsområde for virksomheden.

Hvis man vurderer de initiativer, Novo Nordisk har iværksat for at øge andelen af kvindelige ledere, med skema 3s oversigt over initiativtyper som redskab, så er det åbenlyst, at det her er valgt at kombinere initiativer fra forskellige niveauer. Novo Nordisk har således både iværksat initiativer som eksempelvis netværk for kvindelige ledere og mentorordninger (type 5 og 6), som også genkendes fra de medvirkende organisationer i den finansielle sektor. Novo Nordisk har dog kombineret disse med et initiativ, der gennemgår de interne systemer til præstationsmålinger (type 10) samt identifikation og forberedelse af afløsere til nøglestillinger med henblik på at opnå større gennemsigtighed, og herunder at se på lederkompetencer ud fra et kønsperspektiv (type 9).

Better practices – Case 3: TDC

TDC er Danmarks største virksomhed indenfor teleindustrien og et resultat af en lang række historiske begivenheder og politiske beslutninger. I 1980'erne var teleselskaberne stadig opdelt i regionale telefonselskaber, indtil Folketinget først i 1990 vedtog den lov, der dannede grundlag for et landsdækkende selskab, Tele Danmark. I midten af 1990'erne blev det vedtaget, at det nationale selskab skulle privatiseres, og i januar 1998 overtog Tele Danmark resten af statens aktier i det danske teleselskab og var dermed fuldstændigt privatiseret. I 2000 fik selskabet nyt navn, TDC, og i efteråret 2005 dannede fem kapitalfonde Nordic Telephone Company ApS med det formål at købe TDC. Det er endnu uklart, om det vil lykkes kapitalfondene at opnå en tilstrækkeligt stor andel af aktierne i TDC til rent faktisk at være i stand til at overtage virksomheden, så fremtiden er stadig uvis for virksomheden.

På resultatsiden var andelen af kvinder blandt medarbejderne generelt lige over 40%, og henholdsvis omkring 33% blandt alle ledere og 17% blandt de øverste 300 ledere i virksomheden (Kvinder i topledelse i TDC, 2004).

I TDC har der, ligesom i de øvrige cases der har været beskrevet i dette afsnit af rapporten, været arbejdet med problemstillingen omkring køn og ledelse i en længere årrække, og der har sideløbende været iværksat en lang række initiativer af forskellig art. Den nyeste drejning i behandlingen af problematikken er at benytte en bredere terminologi (mangfoldighed og mangfoldighedsledelse) som paraplybegreb til at inkludere problematikken omkring kvinders repræsentation i ledende stillinger. Karakteristisk for behandlingen af problematikken er også i denne virksomhed, at den administrerende direktør og koncernchef, Henning Dyremose, benytter sig af muligheden for at markere sin holdning til den pågældende problematik, og gør dette offentligt og meget utvetydigt.

TDC har iværksat en lang række initiativer, der hver især støtter udviklingen frem mod en øget andel af kvinder i ledelsen, herunder kvinders repræsentation i topledelsen. Sammenholdt med de to øvrige cases i dette afsnit er et andet fælles karakteristikum, at flere forskellige typer initiativer er blevet kombineret som delelementer i en overordnet strategi. Sammenlignet med

skema 3, er der således i denne virksomhed både blevet iværksat type 9- og 10-initiativer, og initiativer som for eksempel mentorordninger for kvindelige medarbejdere.

Initiativerne i denne virksomhed inkluderer en (foreløbig spredt) brug af Balanced Scorecard til evaluering af lederes evne til at opnå målsætningen om flere kvindelige ledere, måltal for kvinder i den interne talentpulje (Corporate Talent Pool, CTP), mentorordninger, kampagner for fædre på barsel ("Fars Kram") samt deltagelse i projekter støttet af den Europæiske Socialfond, så som Equal-projektet. I TDC har man således koblet opnåelsen af mål i forhold til den pågældende problemstilling tæt til opnåelsen af andre ledelsesmæssige målsætninger.

Konklusion

Vi har i denne rapport givet et bud på, hvilke analytiske redskaber man med fordel kan have med sig ind i det videre arbejde – og inspiration til nogle af de veje, der kunne føre videre i udviklingen af de indsatser, der vil vise sig nødvendige, hvis de deltagende organisationer i fremtiden skal klare sig i konkurrencen om de mindre årganges ledelsestalenter.

Helt overordnet set er forskellene mellem de medvirkende organisationer måske mere åbenbare end lighederne. De medvirkende organisationer er omfangsmæssigt forskellige. De rummer store forskelle mellem antallet af ansatte. De har forskellige brancher indenfor sektoren som deres udgangspunkt, i nogen grad forskellige produktsortimenter, og de har forskellige geografiske tilhørsforhold. Det er tilmed sådan, at den interne organisatoriske debat om den problematik, dette projekt behandler, har fundet sted på forskellige tidspunkter, taget forskellige former, været fremført af forskellige aktører i organisationerne, og tilsyneladende også er forankret på forskellige måder i organisationerne. Der er tilsyneladende også store interne forskelle mellem måderne, hvorpå problematikken bliver italesat indenfor de enkelte organisationer, og dermed også store forskelle mellem hvilke initiativer der bliver anset for brugbare og som legitime løsningsforlag i forhold til problematikken. Endelig er der forskel på hvilke typer af medarbejdere, der som en følge heraf gøres til initiativernes målgruppe. Fælles for alle de medvirkende organisationer er dog, at der fortsat må anses at befinde sig store uudnyttede ledelsespotentialer blandt de kvindelige medarbejdere i organisationerne.

De initiativer, som de medvirkende organisationer har iværksat, er blevet analyseret i forhold til en oversigt over forandringsmarkører. Oversigten over forandringsmarkørerne er produceret med udgangspunkt i den erfaring, at der synes at være et karakteristisk mønster i de organisationer, der behandler problematikken. Disse organisationer gennemlever et forløb over tid, hvor debatten i begyndelsen er omgivet af tabuisering, og det først er via iværksættelsen af konkrete initiativer, at det langsomt bliver en problematik, der legitimt kan diskuteres i større fora uden mistænkeliggørelse og stigmatisering af initiativtagerne (og af de underrepræsenterede grupper) til følge. Mønstret rummer også den regelmæssighed, at det er den samme type initiativer, der afprøves i begyndelsen af tematikkens historie i organisationerne – nemlig initiativer udelukkende rettet mod kvindelige medarbejdere uden ledelsesansvar – og at der først efter, at en række af sådanne initiativer har været afprøvet, yderligere bliver iværksat initiativer med fokus rettet mod andre målgrupper.

Med dette mønster in mente antages det, at de initiativer, der er et resultat af en organisatorisk debat, der har den øverste ledelses opbakning, og som er formaliseret samt koblet til virksomhedens forretning som et selvstændigt målepunkt, har det største forandringspotentiale. I forhold til denne forståelse af initiativer, kan Nykredit's initiativ "Tilbage i jobbet" ses som et eksempel på en type initiativ, der udmærker sig ved at have det største forandringsproducerende potentiale blandt de initiativer, der har været iværksat af de medvirkende organisationer. Dette betyder dog ingenlunde, at de initiativer, der har været iværksat i andre organisationer eller i samme organisation på andre tidspunkter, ikke kan have et stort forandringspotentiale, men blot at den organisatoriske klangbund udviklet parallelt med disse initiativer må opfattes som essentielt i forhold til spørgsmålet om "what works".

Det sidste afsnit i denne delrapport illustrerer, hvordan andre danske virksomheder arbejder med den behandlede problematik. Det er hensigten med dette afsnit at inspirere til erfaringsudveksling på tværs af branchemæssige tilhørsforhold, men naturligvis primært at inspirere medarbejdere og ledelse i de medvirkende organisationer til det videre arbejde med problematikken.

Litteraturliste

Finanssektorens Arbejdsgiverforening (2004), FA Statistik, *Nordisk Bank Statistik 2004*, udgivet november 2005.

Kvinder i topledelse i TDC (2004), "Kvinder i topledelse i TDC – For resultaternes skyld", TDC.

Novo Nordisk Bæredygtighedsrapport (2003), "Being There – Hvad betyder nu det?", *Bæredygtighedsrapport 2003*.

Novo Nordisk Rapport (2004), *Årsrapport 2004 – Økonomiske, Sociale og Miljømessige resultater*.

Tienari, Janne; Anne-Marie Søderberg, Charlotte Holgersson & Eero Vaara (2005), "Gender and National Identity Constructions in the Cross-Border Merger Context", i *Gender, Work and Organization*, Vol. 12, No. 3, pp. 217-241.

Internet ressourcer

Danmarks Statistik (2005), på <http://www.dst.dk/>

Finansrådet (2005), på <http://www.finansraadet.dk/danish/menu/faktaomsektoren/sektorenital/destoerstepengeinstitutur/>

Finanssektorens Arbejdsgiverforening (2005), på <http://www.fanet.dk/produkter/statntal/ntal.html>