



# Kønsbalance i ledelse

Fællesoffentligt inspirationskatalog til at fremme en ligelig køns sammensætning blandt øverste ledelsesniveauer



# 1. Forord



Danmark er et af de lande, hvor flest kvinder er på arbejdsmarkedet, og de er højt uddannede. Alligevel halter vi efter de andre nordiske lande, når det kommer til kvinder i ledelse. Og selvom den offentlige sektor gennemsnitligt klarer sig bedre end den private, så er der stadig udfordringer.

**Marie Bjerre**  
Ligestillingsminister

Vi skal have et samfund, hvor der er reelt lige muligheder for at udfolde sit potentiale – uanset køn. Hvor der er lige adgang til at sidde med om de borde, hvor de centrale beslutninger tages, og hvor fremtidens løsninger udtænkes.

Diversitet skaber værdi – både for den enkelte organisation og for samfundet. Diversitet kan bidrage til en bedre bundlinje, mere innovation og bedre beslutninger. Og vi risikerer at gå glip af talent og kompetent arbejdskraft, hvis ikke vi tager udfordringen alvorligt.

Den offentlige sektor udgør en stor del af det danske arbejdsmarked. Derfor har den offentlige sektor både en stor mulighed for – men også et stort ansvar for – at bidrage positivt til at fremme ligestilling på det danske arbejdsmarked. Det gælder også, når det kommer til at fremme kønsbalance i ledelse. Forandringerne skal komme indefra.

Vi håber, dette inspirationsmateriale kan være med til at inspirere og motivere flere organisationer til at gøre tingene lidt anderledes, end man plejer, og arbejde aktivt med at fremme kønsbalance i ledelse.

Inspirationskataloget er udarbejdet af Digitaliserings- og Ligestillingsministeriet, Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, Kommunernes Landsforening og Danske Regioner. Mange tak for det gode samarbejde.

# 2.

## Reglerne om måltal og politikker for kønssammensætningen i bestyrelser og øverste ledelse

Reglerne for måltal og politikker for kønssammensætningen i ledelse og bestyrelser for offentlige institutioner fremgår af ligestillingslovens § 11<sup>1</sup>.

Heraf følger, at offentlige institutioner skal tilstræbe en ligelig sammensætning af kvinder og mænd i bestyrelser mv. og på de øverste ledelsesniveauer, dvs. at det underrepræsenterede køn skal udgøre mindst 40 pct. Med loven forpligtes de offentlige institutioner til at:

- **Opstille måltal for bestyrelsen**  
Institutioner med kollektive ledelsesorganer, som ikke allerede har en ligelig kønsfordeling i bestyrelsen mv., skal opstille måltal for kønsfordelingen i bestyrelsen.
- **Opstille måltal for den øverste ledelse**  
Institutioner med 50 eller flere medarbejdere, som ikke allerede har en ligelig kønsfordeling i den øverste

ledelse, skal opstille måltal for kønsfordelingen i den øverste ledelse.

- **Udarbejde en politik**

Institutioner med 50 eller flere medarbejdere, som ikke allerede har en ligelig kønsfordeling i den øverste ledelse, skal udarbejde en politik for at fremme kønsfordelingen i den øverste ledelse.

- **Indberette årligt**

Institutionerne skal årligt indberette om kønsfordelingen og måltal, samt hvorvidt de har udarbejdet en politik. Der skal indberettes om status pr. 31. december årligt. Indberetningen for 2023 sker i sommeren 2024.

I kan læse mere om reglerne om måltal og politikker for kønssammensætningen i bestyrelser og øverste ledelsesniveauer i vejledningen, som findes [her](#).

<sup>1</sup>Reglerne i ligestillingsloven vedrører kønssammensætningen af kvinder og mænd, hvorfor dette inspirationskatalog omhandler kønssammensætningen mellem disse to køn.





# 3. Sådan kommer I godt i gang

## 1. Undersøg status quo

For at kunne målrette indsatsen, er det vigtigt at kende udgangspunktet i organisationen. Udover at afdække kønsbalancen blandt topledere, kan det være relevant også at afdække kønsfordelingen blandt de øvrige ledere og medarbejdere samt nyansatte, ansøgere og forfremmelser. Data om kønsfordelingen kan hjælpe med at identificere, hvilke udfordringer, der gør sig gældende, og hvilke tiltag, der skal tages i brug for at sikre kønsbalance blandt de øverste ledelseslag, herunder organisationens leadership pipeline og potentielle fremtidige topledere.

## 2. Opstil ambitiøse og realistiske måltal

Måltallene skal være ambitiøse for tydeligt at signalere, at man ønsker forandring, men realistiske i forhold til den pågældende organisation. Det er forskelligt fra organisation til organisation, hvilket udgangspunkt og medarbejdergrundlag, man har, og derfor forskelligt, hvad ens måltal bør være. For at sikre, at I stiller realistiske mål, kan det være relevant at se på fx medarbejderomsætningen på de øverste ledelsesniveauer og jeres pipeline til disse stillinger. Dette kan være kønsfordelingen på de lavere ledelsesniveauer og blandt medarbejdere, samt kønsfordelingen inden for branchen eller fagområdet generelt. Det er vigtigt, at der også systematisk og løbende følges op på fremskridt ift. opfyldelsen af måltallene.

## 3. Udarbejd en handlingsorienteret politik, som I følger løbende op på

Politikken er en formulering af organisationens ambitioner, men bør også understøttes af konkrete tiltag, der kan forbedre kønsfordelingen blandt de øverste ledelseslag og øvrige ledelsesniveauer med henblik på at sikre en velfungerende og kønsbalanceret leadership pipeline. Det er vigtigt, at politikken tager udgangspunkt i netop de områder, hvor der i organisationen er identificeret udfordringer i forhold til at skabe kønsbalance i topledelse. Nedenfor gives en række bud på, hvilke konkrete initiativer, en handlingsorienteret politik kan indeholde.

Husk, at indsatser om ligestilling, herunder politikker, skal drøftes i hhv. samarbejds- og MED-udvalg.

# 4.

## Hvad kan en handlingsorienteret politik indeholde?

Der er mange forskellige initiativer, som kan være med til at fremme en mere ligelig kønsfordeling på de øverste ledelseslag, og det er forskelligt hvilke initiativer, der vil være relevante for den enkelte organisation

Helt grundlæggende er det nødvendigt at ansætte flere topledere af det underrepræsenterede køn, men det er kun muligt, hvis der er kvalificerede kandidater, som søger stillingen. Ligeledes er det vigtigt at fastholde toplederne, når først de er ansat. Det er derfor vigtigt at bruge en helhedsorienteret tilgang og ikke kun at fokusere på rekrutteringsindsatsen, men på alt det, der kommer før, og som ligger uden om, som fx kønsligestilling i karriereudvikling og leadership pipeline og at skabe en inkluderende arbejdskultur. Nedenfor præsenteres derfor en række initiativer til inspiration inden for tre overordnede indsatsområder:

- Rekruttering
- Karriereudvikling og leadership pipeline
- Kultur i hverdagen

### Bias

I inspirationskataloget her vil begrebet bias blive nævnt flere gange. Bias er mønstre i vores måde at behandle information, som gør os i stand til at træffe hurtige beslutninger, men som også skævrider vores vurdering og gør den mindre objektiv. Bias kan påvirke vores beslutningsprocesser på arbejdspladsen, fx i forbindelse med rekrutteringer og forfremmelser, og det er derfor vigtigt at forsøge at mindske deres effekt.

—  
*Ottsen, C. L., & Muhr, S. L. (2021).  
Biasbevidst ledelse: Sæt diversitet i spil og træf bedre beslutninger. Djøf Forlag.*

### Leadership pipeline

En leadership pipeline er en strategisk ramme eller model, der bruges til at identificere, udvikle og forvalte talent inden for en organisation, især når det kommer til lederroller. Modellen hjælper med at opbygge en klar karrierevej for ledere og sikrer, at organisationen har den nødvendige ledelseskapacitet til at imødegå sine nuværende og fremtidige behov på alle niveauer, dvs. fra ledertalenter til topledere.

—  
*Charan, R., Drotter, S. and Noel, J. (2011).  
The Leadership Pipeline: How to build the Leadership Powered Company. San Francisco CA: Wiley.*



## Rekruttering

Den mest direkte påvirkning af køns-sammensætningen i topledelsen kan ske ved rekruttering af nye topledere. Derudover er køns-sammensætningen i rekrutteringen af mellemledere og medarbejdere vigtigt, bl.a. fordi det påvirker den leadership pipeline, som I sidenhen kan rekruttere fra. Her følger en række råd til, hvordan I kan fremme en mere lige køns-sammensætning gennem rekruttering.

### **Skriv stillingsannoncer, der appellerer til alle køn**

Overvej, om sprog og billeder i stillingsannoncer tiltrækker bestemte ansøgere mere end andre, eller om I tydeligt signalerer, at I er en kønsbalanceret arbejdsplads. I kan fx:

- Undersøge, om jeres beskrivelse af arbejdspladsen, ønskede resultatomål og efterspurgte kompetencer har en overvægt af ord, som traditionelt forbindes med maskuline eller feminine egenskaber. Der findes fx særlige it-programmer, der kan bruges til denne form for screening.
- Skelne mellem nogle få nødvendige kompetencer og øvrige gavnlige kompetencer. Kvinder vurderer oftere, at de skal leve op til alle kompetencer for at søge en stilling end mænd, og derfor kan det potentielt få flere kvinder til at søge, hvis man laver denne skelnen.

- Være åbne over for forskellige uddannelses- og erhvervsbaggrunde. Der er stor forskel på kønsfordelingen i forskellige faggrupper på det danske arbejdsmarked, så hvis I plejer at rekruttere topledere fra en faggruppe med en stor overvægt af det ene køn, kan I overveje, om personer med andre baggrunde kan løse opgaverne lige så godt og måske bidrage med nogle supplerende kompetencer.
- Undersøge kønsfordelingen blandt ansøgere til jeres stillingsopslag og justere stillingsopslag fremadrettet, hvis det ene køn er underrepræsenteret. Vær også opmærksom på, om I præsenterer organisationen på en kønsbalanceret måde i forbindelse med employer branding og ekstern kommunikation mere generelt.

### **Nå ud til potentielle ansøgere**

For at tiltrække en bred kandidatpulje, er det også nødvendigt, at kandidaterne opdager, at den ledige stilling findes. I kan fx:

- Annoncere bredt. Sandsynligheden for at tiltrække kandidater med forskellige profiler er større, hvis I opslår stillingen på flere forskellige platforme – også gerne nogle andre end I plejer, hvis I hidtil har haft svært ved at nå ud til forskellige profiler. I kan også overveje at annoncere i nye formater, fx med videoer som supplement til skriftlige opslag.

- Opsøge og opfordre lovende kandidater fra det underrepræsenterede køn til at søge, fx via digitale platforme eller sociale netværk. Hvis I allerede har interne kandidater eller nogle i jeres netværk, som I ser som kvalificerede, er det oplagt at opfordre dem til at søge.

### Styrk kønsdiversitet i udvælgelsen af kandidater

I rekruttering er det et udbredt bias, at vi typisk er mere positivt stemt over for dem, der minder om os selv. Det kan betyde, at I risikerer ikke at vælge den mest kvalificerede kandidat, men den kandidat, der ligner den eksisterende ledergruppe mest. Det er derfor vigtigt at mindske bias i udvælgelsesprocessen, fx ved at:

- Bestræbe jer på at skabe en bred kønsmæssig repræsentation i ansættelsesudvalget, hvor flere præferencer og perspektiver bliver repræsenteret.
- Vurdere kandidater efter klare, objektive kriterier. I kan fx oplyste efterspurgte kompetencer og give kandidaterne en score for hver punkt. I kan også bruge en standardformular for CV og ansøgning, så I får samme informationer fra alle og nemmere kan lave en systematisk sammenligning.
- Afprøve anonymiserede ansøgninger, fx ved at undgå, at der er navn, billede eller anden demografisk information på ansøgning og cv, når I skal vurdere dem. Dette kan mindske risikoen for, at jeres vurdering bliver påvirket af personens køn, alder, osv.
- Opsætte mål for, at et bestemt antal fra det underrepræsenterede køn skal gå videre i den første screeningrunde og fra første til anden samtale.
- Bruge en struktureret interviewguide. Dette giver alle kandidater større mulighed for at demonstrere de mest relevante kompetencer og blive vurderet på mere lige vilkår. Det er vigtigt at være opmærksom på, om I vurderer kvinders og mænds fremtræden ens,



### To forskningseksempler på kønsbias

Der er foretaget flere udenlandske studier af kønsbias. Fx viser flere studier, at CV'er vurderes forskelligt afhængig af, om der står et mande- eller et kvindenavn på CV'et. Der er foretaget flere undersøgelser, hvor en række deltagere er blevet bedt om at vurdere to enslydende CV'er, hvor kun kønsfortegnet har varieret. Disse studier viser, at vi er mere tilbøjelige til at vurdere mændenes evner højere og give mænd en højere startløn.

I et lignende studie blev en række studerende inddelt i to grupper og fik tildelt en case, der beskrev en succesfuld entreprenørs vej til succes. De to cases var nøjagtig ens bortset fra, at entreprenøren i det ene tilfælde havde et kvindenavn og i det andet tilfælde havde et mandenavn. Kvinden blev vurderet mindre sympatisk og mere aggressiv end manden.

Der er efterfølgende blevet gennemført tilsvarende studier i en dansk kontekst med lignende resultater.

—  
 Muhr, S. L (2019). *Ledelse af køn: Hvordan kønsstereotyper former kvinders og mænds karrierer*. Djøf forlag.



da kvinder kan blive vurderet mere negativt, når de udviser traditionelt maskuline egenskaber, som ofte forbindes med lederrollen.

- Lade ansættelsesudvalget vurdere kandidater hver især, før de drøfter det i plenum. Dette øger chancen for, at deltagernes forskellige perspektiver kommer til udtryk og bidrager med ny information, i stedet for at blive formet af gruppens konsensus. Vær opmærksom på, at det kan have betydning, hvem der kommer med sin vurdering først, da det kan påvirke de andres vurderinger. Det kan derfor være relevant at lade personer i de mindst magtfulde positioner tale først under den fælles drøftelse, når det er muligt.

## Karriereudvikling og Leadership pipeline

For at forbedre rekrutteringsgrundlaget til topledelsen er det vigtigt at understøtte karriereudviklingen for både mænd og kvinder med toplederambitioner og sikre en solid og kønsbalanceret leadership pipeline. For at sikre en kønsbalanceret leadership pipeline skal begge køn på forskellige niveauer af en organisation have lige mulighed for at avancere gennem organisationens hierarki. Nedenfor følger eksempler på en række karrierefremmende tiltag, som I kan give en kønsbalanceret vinkel og have med i jeres politik.

### Overvej mentorordninger, netværk eller ledelseskurser

Udviklingsstilbud med pladser afsat til det underrepræsenterede køn kan give lederne et sted at søge råd, vejledning og sparring, styrke deres viden og kompetencer samt deres netværk. Det kan få flere herfra til at stile efter en karriere som topleder. Det er centralt, at mulighederne stadig tilbydes til alle køn. Udbydes tiltagene fx alene til kvinder, kan det virke modsat intentionen, da det kan markere kvinder som nogle, der har brug for hjælp til at realisere deres lederpotentialer i modsætning til mænd.

### Synliggør rollemodeller af det underrepræsenterede køn

Som det er nu, er der i mange organisationer og virksomheder en underrepræsentation af kvinder i topledelsen. Det kan betyde, at der mangler kvindelige rollemodeller, som kan inspirere andre kvinder til at forfølge en toplederkarriere. Samtidig hersker der stadig kønsstereotype forestillinger om mænd og kvinder, og hvilke egenskaber en succesfuld leder skal have. Det kan resultere i, at nogle kvinder ikke finder lederrollen attraktiv, fordi de ikke oplever, at de matcher eller ønsker at matche den stereotype forestilling af en leder. For at bryde med disse stereotyper og inspirere flere kvinder til at blive topledere, er der brug for flere rollemodeller. I kan fx:

- Sikre at ledere af begge køn kommunikerer direkte til resten af organisationen og derved er synlige. Det kan fx være, når ledelsen skal holde et oplæg eller er afsendere på intern kommunikation. Det samme gælder i jeres eksterne kommunikation, da rollemodeller også kan påvirke, hvilke kandidater, der kan se sig selv i organisationen.
- Fremhæve ledere af begge køn, hvis de fx bliver interviewet til artikler eller indgår i karriereportrætter på jeres hjemmeside. Når I præsenterer kvindelige rollemodeller, er det vigtigt, at I er velovervejede om, hvordan I profilerer dem. Pas fx på med kun at fremstille deres evne til at balancere familieliv og karriere, da det kan være med til at fastholde stereotyperne. Det kan ofte være motiverende at fremhæve, at der kan være plads til både et karriereliv og et familieliv, men fremhæv det mere generelt for alle, uanset køn.

### Forebyg ulighed relateret til barsel

Årene med barsel og årene efter med småbørn kan påvirke kvinders og mænds karriereveje forskelligt, bl.a. fordi kvinder ofte tager mere barsel. Dette kan i nogle tilfælde bremse deres karriere, og der er også en tendens til, at mange barslende forældre over-

vejer jobskifte efter barsel. Her kan arbejdspladsen gøre sit for at fastholde toplederaspiranter af begge køn ved eksempelvis at give mulighed for at tilpasse karrieren til forskellige livsfaser og behov. For at forebygge ulighed og fastholde medarbejdere i forbindelse med barsel, kan I bl.a.

- Sikre en snak mellem leder og overordnede leder om balance og karriereønsker før, under og efter barsel.
- Hjælpe ledere med at bevare deres netværk, faglige udvikling og tilknytning til arbejdspladsen under barslen, hvis de selv ønsker at blive involveret. Det kan bl.a. være ved at orientere om, hvad der foregår på arbejdspladsen, invitere til sociale arrangementer, eller tilbyde at deltage i et professionelt barselsnetværk.
- Vise i jeres kommunikation, at det er lige så velanset for mænd som for kvinder at tage barsel og barnets første sygedag, fx ved at fremhæve mandlige rollemodeller.

## Kultur i hverdagen

Kulturen i jeres organisation er vigtig for at sikre en god grobund for kønsbalance i hele organisationen og dermed også i topledelsen. Desuden kan det være en fordel at inddrage alle medarbejderniveauer for at sikre, at kultur-

ændringen bliver en accepteret del af organisationens værdisæt. Nedenfor udfoldes en række faktorer, som I bør fokusere på for at sikre en inkluderende kultur, der bidrager til en mere lige kønsbalance i hele organisationen, jeres leadership pipeline og dermed også jeres øverste ledelseslag:

### Vis jeres engagement i ligestilling i den interne og eksterne kommunikation

Jeres kommunikation er vigtig, når I skal skabe en inkluderende kultur, hvor ledere af alle køn kan se sig selv avancere til toplederniveau. Desuden kan en inkluderende vinkel i jeres eksterne kommunikation bidrage positivt til organisationens omdømme og tiltrække en mere kønsbalanceret talentpulje. For at gøre jeres kommunikation mere inkluderende kan I fx:

- Kommunikere jeres ambitioner om at opnå kønsbalance klart og tydeligt. I kan fx kommunikere om jeres målsætninger, kønsfordelingen i dag og de initiativer, I har besluttet eller iværksat, samt jeres motivation for arbejdet.
- Sikre, at jeres visuelle kommunikation er inkluderende og afspejler en balanceret organisation, fx ved at indgå billeder med personer af begge køn i kommunikationsmaterialer.
- Undgå generisk brug af han- og hunkønsformer og holde jeres kommunikation kønsneutral ved ikke at





### Eksempler på kønsbias

Undersøgelser af kønsbias viser, at vi generelt vurderer mænds evner højere og er mere tilbøjelige til at give en højere startløn til mænd. Vores ubevidste bias gør samtidig, at kvindelige lederes rum for en socialt acceptabel opførsel ofte er mindre og kvindelige ledere bliver hurtigere stempet som 'for meget' eller 'bossy', og hvis de er for omsorgsfulde anses de ikke som naturlige ledere.

Forskning viser endvidere, at kvinder ofte modtager kortere og mere beskedne anbefalinger end mænd. Desuden er folk mere tilbøjelige til at tale mere positivt om mænd end kvinder og fokusere på kompetencer, når de evaluerer mænd, og personlighed, når de evaluerer kvinder.

—  
*Muhr, S. L (2019). Ledelse af køn: Hvordan kønsstereotyper former kvinders og mænds karrierer. Djøf forlag.*

anvende kønnede ord som rengøringsdame og fraser som 'mand dig op' eller formuleringer som kvindelige talenter og kvindelige ledere.

- Gennemføre øvelser, der skal synliggøre bias i jeres organisation eller forpligte jeres ledere til at deltage i kurser i ubevidst bias.
- Drøfte ligestilling i organisationen og på ledelsesgangen, herunder i samarbejds- og MED-udvalg.

### Fordel karrierefremmende opgaver mellem begge køn

Bias eller uhensigtsmæssige hensyn kan lede til, at I fordele opgaver på en uhensigtsmæssig måde. I bør derfor være opmærksomme på, at de karrierefremmende opgaver fordeles ligeligt mellem kønnene. I kan fx:

- Kortlægge den samlede opgaveportefølje og gøre det eksplicit, hvilke opgaver I vurderer højest, når I skal vælge at forfremme nogen eller vurdere performance. På baggrund af dette kan I overveje, om nogle af disse opgaver skal fordeles mere ligeligt mellem kønnene.
- Overveje om der er nogle opgaver, som er vigtige for organisationen, men som I ikke værdisætter højt nok i forbindelse med forfremmelser og belønninger.

# 5. Tre gode råd til succesfuld implementering

For at I som organisation lykkes med at implementere jeres politikker, får I her tre gode råd, som understøtter en succesfuld implementering

## 1. Forankring i topledelsen

Hvis gennemførelsen af større organisations- og kulturændringer på en arbejdsplads skal lykkes, er det afgørende med et tydeligt mandat fra og en forankring i topledelsen. Ansvar for at I kommer i mål med at skabe kønsbalance på ledelsesganen, bør altså ikke alene ligge i HR-afdelingen, men bør udstikkes som en forretningskritisk målsætning fra topledelsen.

## 2. Systematisk opfølgning

Allerede når I udarbejder jeres måltal, skal det være klart for jer, hvordan og hvornår I vil følge op. Det er både motiverende og forpligtende at kunne følge sin udvikling, så sørg for at tænke den systematiske opfølgning ind fra starten, fx med løbende drøftelser i ledergruppen, samarbejdsudvalg, etc.

## 3. Involvering af hele organisation

Ligesom det er vigtigt at have forankring i topledelsen, er det afgørende at involvere medarbejdere og mellemledere i processen, da etableringen af en solid og kønsbalanceret leadership pipeline kræver en indsats på alle niveauer. Der ligger en stor formidlingsopgave i at klæde hele organisationen på til at tage dialogerne omkring kønsbalance og ligestilling, da det er emner, der for mange kan være præget af berøringsangst og manglende viden. Det kan også være en god ide at tage en drøftelse i samarbejds- eller MED-udvalget for på den måde at indhente ideer til tiltag samt at fremme medarbejdernes og ledernes opbakning.



# 6.

## Gode eksempler på indsatser

I det foregående er I blevet præsenteret for mange råd og anbefalinger, men hvordan kan de sammensættes og implementeres i praksis? To offentlige organisationer, som har arbejdet aktivt med at fremme kønsligestilling blandt deres topledere, er Udenrigsministeriet og Aarhus Kommune, som I kan læse om her

### Case 1 Udenrigsministeriet

Udenrigsministeriet har længe arbejdet for en bedre kønsbalance på ledelsesniveau, for at kønsfordelingen i ledelsen skal afspejle organisationen bedre. De ønsker, at kvinder og mænd har lige muligheder for at blive ledere, og tror på, at kønsmæssig diversitet styrker performance, skaber bedre resultater og større arbejdsglæde. Udenrigsministeriet har erfaret, at det er for snævert kun at se på ledelsesniveauet isoleret, og derfor er der sat fokus på alle niveauer i organisationen og på alle sagsområder i deres seneste ligestillingshandlingsplan.

I det følgende vil vi zoome ind på nogle af de indsatsområder, som Udenrigsministeriet fremhæver som centrale i arbejdet med at sikre en bedre kønsbalance.

#### **Karrieredialog og mentorordninger**

Der er igangsat forskellige initiativer, som skal få flere kvinder til at stile efter en karriere som topleder. Et af initiativerne indebærer, at alle kontorchefer og ambassadører har en løbende karrieredialog med deres direktør. Derudover





tilbydes alle souschefer og chefer uanset køn et internt mentorforløb, der kan hjælpe dem med karriereafklaring og sparring. Mentorforløbet er blevet taget godt imod.

### **Rekruttering, nudging og fødekæder**

Et andet fokusområde er rekrutteringsprocesser, fx udformningen af stillingsopslag. Her har Udenrigsministeriet foretaget en 'biasvask', hvor stillingsopslag via et tilkøbt software-program renses for udtryk, der appellerer mere til det ene køn end det andet. Derudover skelnes der mellem ultimative krav til ansøgeren og kompetencer, der kan være en fordel, men ikke en forudsætning for at varetage stillingen. Udenrigsministeriet har endvidere fokus på at opfordre egnede kvindelige og mandlige kandidater til at søge lederstillinger og har erfaret, at det har en positiv effekt på flere yngre kvinder, der ellers ikke planlagde at søge. De fremhæver, at det er centralt at sikre gode fødekæder til topledelsen, så der både er dygtige kvindelige og mandlige ledere i egne rækker, der har de faglige og ledelsesmæssige kompetencer til at varetage en toplederstilling, når den byder sig.

### **Data og bevidstgørelse om bias**

Udenrigsministeriets ligestillingsarbejde er datadrevet, og det er vigtigt for dem at synliggøre og minimere betydningen af eventuelle bias og træffe beslutninger på et oplyst grundlag. Derfor udarbejder de kønsagregerede statistikker over ansættelser, rekrutteringer, ansøgninger og løn, som anvendes aktivt i direktionen i forbindelse med chefrøker og lederrekrutteringer. Data kan hjælpe med at synliggøre tendenser og vise, hvordan rekrutteringer og røker vil påvirke kønsbalancen i de forskellige afdelin-

ger. Ligeledes anvendes data til at få et billede af, hvor lang tid det ca. tager at ændre kønsfordelingen i en chefgruppe, hvilket kan være vigtigt i forhold til at opstille ambitiøse men realistiske mål og for at etablere en god fødekæde.

For at understøtte kulturændringer anvendes der ligeledes data til at afdække, om der er strukturelle forskelle på tværs af køn. Fx har ministeriet undersøgt kønsbalancen ved udnævnelser og kvalifikationstillæg. Her fandt de kønsforskelle på visse områder. Denne viden har blandt andet ført til implementeringen af monitorering af ligeløn for lige funktion.

### **Effekt og læringspunkter**

Udenrigsministeriet har opnået ligelig kønsfordeling i topledelsen, men arbejdet med at sikre den gode udvikling og skabe en bedre kønsbalance på alle niveauer fortsætter. Udenrigsministeriet lægger vægt på de igangsatte struktur- og kulturændringer, og vil fortsætte arbejdet med at minimere betydningen af ubevidste bias, så mænd og kvinder har lige muligheder.

### **Organisering og videre arbejde**

Det er vigtigt for Udenrigsministeriet, at implementeringen af ligestillingshandlingsplanen er en strategisk prioritet, der er forankret i direktionen, og at direktionen løbende følger udviklingen med udgangspunkt i data. For at nå i mål er det en forudsætning, at arbejdet med ligestilling integreres i hele organisationen og i eksisterende strategiske HR-processer og -politikker, fx relateret til rekruttering. Direktionen evaluerer årligt på ligestillingshandlingsplanen og fremskridt på området. Hvis nogle tiltag ikke er effektive nok, vil de løbende blive justeret, udskiftet eller suppleret med andre tiltag.



## Case 2 Aarhus Kommune

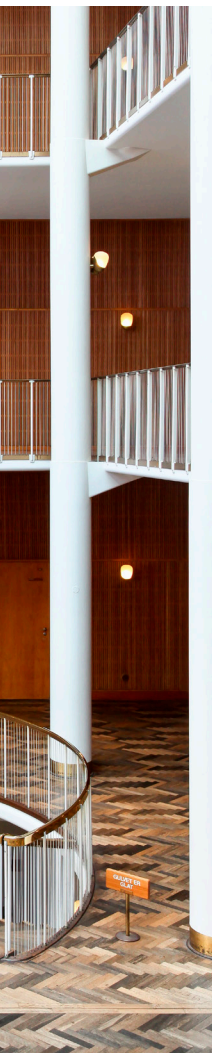
Aarhus Kommune arbejder aktivt på at få en lige kønsfordeling i topledelsen, fordi de tror på, at mangfoldighed giver en bredere palette for at bedrive god ledelse og bidrager til en inkluderende kultur med større psykologisk tryghed. Udgangspunktet er et politisk mål fra 2019 om, at der skal være 50 pct. kvinder på de to øverste ledelseslag ved udgangen af 2024. For at nå dertil, arbejdes der særligt med tre indsatsområder: Strukturerede ansættelsesprocesser, mentorordning for ledere og kulturudviklingstiltag.

### Strukturerede ansættelsesprocesser

For at mindske bias i tiltrækning og udvælgelse af kandidater har Aarhus Kommune sat fokus på strukturerede ansættelsesprocesser på de øverste ledelsesniveauer. De har bl.a. oprettet en vejledning til jobprofiler og stillingsopslag for at gøre dem mere kønsneutrale. Derudover er der oprettet et internt netværk for HR-medarbejdere, hvor man bl.a. kan udveksle erfaringer med at øge ligestilling og diversitet under rekruttering. I netværket er der personer med særlig ekspertise i kønsligestilling, som kan hjælpe rekrutterende ledere i kommunen.

Der er også afholdt et todages forløb om vidensbaseret rekruttering og forebyggelse af bias for topledere og sideløbende for HR-medarbejdere. Den første dag bestod af undervisning om bias i rekrutteringssituationer og i hverdagen generelt samt øvelser, hvor deltagerne selv udvalgte strategier til at mindske bias, som de forpligtede sig på at





afprøve. Den anden dag var opfølgning på de strategier, som deltagerne havde afprøvet i mellemtiden.

Samlet set er oplevelsen, at vejledninger for jobprofiler og stillingsoplag, erfaringsudveksling i netværk og forløbet om vidensbaseret rekruttering har gjort en positiv forskel, da biasbevidst rekruttering er blevet en mere fast praksis i kommunen.

#### **Mentorordning for ledere**

Det andet fokusområde er via et mentorforløb at udvikle og motivere kvindelige ledere internt i organisationen, som potentielt kan blive de næste topledere. Foreløbig er der afholdt et forløb med ca. 15 mentor- og mentee-par bestående af henholdsvis en topleder og en leder på niveau 2 eller 3, hvor halvdelen af pladserne var reserveret til kvinder. Forløbet bestod af et kick-off møde, 8-10 bilaterale møder mellem mentor og mentee, samt pit-stop-møder, hvor alle mentorer og mentees var samlet for at hjælpe hinanden og sparre. En evaluering af mentorforløbet viser, at det bl.a. har bidraget til trygge relationer og netværk i det øverste ledelseslag, særligt for mentees. Det bliver fremhævet som positivt, at der både var én-til-én møder og pitstop-møder, hvor alle mentorer og mentees var samlet.

#### **Kulturudviklingstiltag**

Det tredje fokusområde er at skabe en mere inkluderende kultur. Der er bl.a. oprettet et modul på Den Offentlige Lederuddannelse (DOL) om mangfoldighed i ledelse, hvor der er fokus på antidiskrimination, rekruttering og godt arbejdsmiljø i et diversitetsperspektiv. Der er også oprettet et udviklingsforløb

for tillidsrepræsentanter, som adresserer kulturen blandt medarbejderne.

#### **Effekt og læringspunkter**

Der er kommet flere kvinder i topledelsen, og Aarhus Kommune er i dag tæt på at nå deres mål om 50/50 pct. kønsfordeling på de to øverste ledelseslag – ved den seneste opgørelse var der 42 pct. kvinder. Selvom det er svært at vurdere effekten af hvert enkelt initiativ, er oplevelsen hos Aarhus Kommune bl.a., at der er sket en ændring i kulturen, hvor lederne er blevet bedre til at række ud og inddrage flere forskellige perspektiver, når de skal træffe beslutninger.

#### **Organisering og videre arbejde**

I Aarhus Kommune har de fået hjælp af en ekstern konsulent med ekspertise i inklusion og én med ekspertise i mentorforløb, men har fokus på at skabe en organisering, hvor de opbygger kompetencer til selv at videreføre arbejdet. Internt i organisationen er de to, der arbejder med mentorordningen, plus en psykolog med fokus på rekruttering. De oplever, at det er en stor fordel at være flere personer i teamet, når man selv skal arbejde videre, fordi det giver mulighed for at fastholde viden og sparre med hinanden.

Netop det kontinuerlige fokus og prioritering af ressourcer bliver dog også udpeget som noget af det mest udfordrende. Nu hvor det går godt med kønsfordelingen på de øverste ledelseslag, der er meget tæt på 50/50, kan der hurtigt være andre dagsordener, der tager opmærksomheden. Derfor er det vigtigt, at initiativerne forankres i organisationen.

# 7.

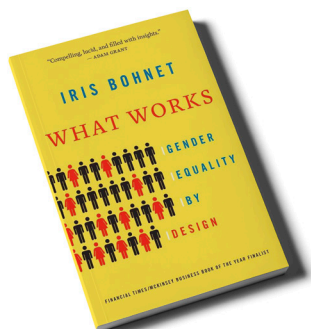
## Inspiration til litteratur



**“Ledelse af Køn”**  
Sara Louise Muhr  
2019



**“Biasbevidst Ledelse”**  
Christina Lundsgaard Ottosen &  
Sara Louise Muhr  
2021



**“What works – Gender Equality by Design”**  
Iris Bohnet  
2016





digmin.dk

medst.dk

kl.dk

regioner.dk