

KVINDER I LEDELSE

MYTER OG VIRKELIGHED

ARBEJDSLIV OG FAMILIELIV

KVINDELIGE LEDERE

UDFORDRINGER

KVINDER SKAL MOTIVERES

BARSEL



SIDE 6
Lederprofilen

SIDE 11
"Kvinder fravælger
lederstillinger til fordel
for familien..."

SIDE 16
De største
udfordringer



INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord	3
Baggrund	4
Fordelingen af mænd og kvinder	5
Lederprofilen	6
Myter og virkelighed	7
Er der behov for initiativer for at sikre flere kvindelige ledere?	15
De største udfordringer	16
Det gør vi	17

FORORD

ISS er en af Danmarks mest mangfoldige arbejdspladser. Derfor er det helt naturligt, at vi også har fokus på kvinder i ledelse. Fordi alle – både mænd og kvinder – skal have mulighed for at gøre karriere, og fordi det betaler sig for vores virksomhed.

Vi har ikke råd til at overse de mange kvindelige talenter, der findes både i og uden for ISS, når vi skal finde den bedste kandidat til en chef eller direktørpost. Kvinder er lige så kvalificerede som mænd til en toppost - og det giver en mere alsidig og dynamisk ledergruppe, når den også består af kvinder.

I begyndelsen af 2009 besluttede vi at underskrive Ligestillingsministerens charter for flere kvinder i ledelse, fordi vi ønsker at skærpe vores fokus på at få flere kvinder i den øverste ledelse. Og tilslutningen til charteret forpligter os til at udarbejde en seriøs strategi og opstille konkrete måltal.

Endelig vil vi som en af Danmarks største virksomheder gerne bidrage til at vise vejen frem for flere kvinder i toppen af dansk erhvervsliv. Blandt andet ved at dele vores arbejde og erfaringer med andre.

*Maarten van Engeland,
Administrerende direktør i ISS*



BAGGRUND

Vi vil have flere kvindelige chefer og direktører i ISS. Derfor har vi igennem 2009 og 2010 lavet en intern undersøgelse, der sætter fokus på mulighederne for at gøre karriere i toppen af ledelseshierarkiet.

I undersøgelsen har vi testet nogle af de mange myter, der generelt findes omkring kvinder i ledelse for at afprøve, om myterne afspejler virkeligheden. Eller om det er helt andre problemstillinger, der gælder i ISS.

Det overordnede formål har været at finde ud af, hvad vi gør godt, og hvad vi kan gøre bedre – og på den baggrund udvikle en strategi for, hvad vi skal gøre for at fremme kvinders karrieremuligheder i lige netop vores virksomhed.

Undersøgelsen består af en spørgeskemaundersøgelse foretaget blandt 250 mandlige og kvindelige specialister, mellemledere, chefer og direktører i ISS. Derudover har vi foretaget 25 kvalitative interview.

VELKENDTE FORDOMME OM KVINDER I LEDELSE:

- Kvinder ønsker ikke at blive chefer eller direktører
- Kvinder er tilbageholdne med at brande sig selv
- Det er ikke muligt at forene lederjobbet med et familieliv
- Kvinder fravælger lederstillinger til fordel for familien
- Barsel er en hindring
- Der findes et uformelt glasloft, der sorterer kvinderne fra i toppen



FORDELINGEN AF MÆND OG KVINDER

Generelt har vi en ligelig fordeling af mandlige og kvindelige ledere i ISS. Faktisk har vi præcis 50 % mandlige og 50 % kvindelige ledere. Men ligesom i resten af samfundet, kniber det, jo længere, vi kommer op i ledelseshierarkiet.

Fordeling af mænd og kvinder i ISS, marts 2010:

	Kvinder	Mænd
Direktører og chefer	36 %	64 %
Mellemledere	43 %	57 %
Arbejdsledere	54 %	46 %
Medarbejdere	57 %	43 %

Siden vi underskrev Ligestillingsministerens charter, har vi opnået de mål, vi har sat os. Vi er indtil videre gået fra 32 til 36 % kvinder blandt vores chefer og direktører. Målet er 40 % i 2012.

Måltal for kvindelige chefer og direktører i ISS:

Januar 2009	Ultimo 2009	2010	2011	2012
32 %	34 %	36 %	38 %	40 %

LEDERPROFILEN

På de fleste områder har de mandlige og kvindelige ledere i ISS en profil, der ligner hinanden. I forhold til ledelsesrollen er fordelingen blandt mænd og kvinder stort set den samme, når man ser på andelen af henholdsvis specialister og ledere med personaleansvar.

Ledelsesrollen:

	Kvinder	Mænd
Specialister (primært stabsansatte)	36 %	39 %
Ledere med ansvar for 1-10 medarbejdere	25 %	22 %
Ledere med ansvar for mere end 10 medarbejdere	39 %	39 %

Langt de fleste ledere har familie. Samlet set har 86 % af lederne en partner og 80 % har børn. Dog viser statistikken, at mænd i højere grad end kvinder har familie. Faktisk har 17 % flere mænd end kvinder en partner, og 13 % flere mænd end kvinder har børn.

Den kvindelige leders familieforhold:

- 76 % har partner
- 73 % har børn

Den mandlige leders familieforhold:

- 93 % har partner
- 86 % har børn

Ser man på ledernes uddannelsesmæssige baggrund, har kvinderne en smule længere uddannelse end mændene. Lederne har generelt højere uddannelse, jo højere de er placeret i hierarkiet. 55 % har en mellemlang eller længerevarende uddannelse, mens de øvrige 45 % repræsenterer mere end 50 forskellige uddannelser inden for lige så mange forskellige fagområder.

Mønstret for, hvor lang tid lederne har været ansat i ISS, er stort set det samme for mænd og kvinder, og fordelingen blandt nye og erfarne ledere er meget lige. Mest bemærkelsesværdigt - i en tid, hvor ledere skifter job langt hyppigere end tidligere - er nok, at 36 % mænd og 30 % kvinder har været i ISS mere end 10 år.

Anciennitet blandt de mandlige ledere:

- 29 % har været ansat i 1-2 år
- 26 % har været ansat 2-5 år
- 9 % har været ansat i 5-10 år
- 36 % har været ansat i mere end 10 år

Anciennitet blandt de kvindelige ledere:

- 29 % har været ansat i 1-2 år
- 26 % har været ansat 2-5 år
- 15 % har været ansat i 5-10 år
- 30 % har været ansat i mere end 10 år

MYTE: "KVINDER ØNSKER IKKE AT BLIVE CHEFER ELLER DIREKTØRER..."

I debatten om, hvorfor vi har langt flere mandlige chefer og direktører i Danmark, lyder forklaringen ofte, at kvinderne ikke har lyst til og ambitioner om at søge en toppost. Sådan ser det imidlertid ikke ud i ISS.

Godt nok tegner der sig et billede af, at mændene i højere grad end kvinderne ønsker at søge opad i hierarkiet. Men der er stadig 49 % af kvinderne, der ønsker en højere stilling, og umiddelbart er kvinderne en smule bedre end mændene til at se karrieremulighederne.

Ledernes holdning til at avancere:

	Kvinder	Mænd
Ønsker stilling på et højere niveau	49 %	60 %
Ønsker ikke stilling på et højere niveau	31 %	22 %
Uafklaret	20 %	18 %

Ledernes opfattelse af karrieremuligheder i ISS:

	Kvinder	Mænd
Jeg ser karrieremuligheder både inden for mit eget og andre forretningsområder	80 %	74 %
Jeg ser (kun) karrieremuligheder inden for mit nuværende forretningsområde	14 %	17 %
Jeg ser ikke karrieremuligheder	6 %	9 %

MYTE: "KVINDER ER TILBAGEHOLDNE MED AT BRANDE SIG..."

Kvinder er tilbageholdne med at søge en toppost, medmindre de opfylder alle punkter i jobbeskrivelsen. De stiller alt for høje krav til sig selv og tør ikke tro på, at de kan lære det, de ikke allerede kan i forvejen. Sådant lyder en af myterne. Og netop denne myte tegner sig til at være sand for en række kvindelige ledere i ISS.

Af de ledere, som ønsker en stilling på et højere niveau, peger kvinderne i modsætning til mændene på, at en af udfordringerne er, at de tvivler på egne kompetencer. Mændene peger derimod på, at det vil være en udfordring at få større ledelsesansvar og mere personale, der skal motiveres.

DE STØRSTE UDFORDRINGER, SOM KVINDELIGE LEDERE SER I FORHOLD TIL AT BESTRIDE EN HØJERE STILLING

- 1: Manglende ledelseskompetencer og erfaring
- 2: Balance mellem arbejdsliv og privatliv
- 3: Manglende tro på sig selv



DE STØRSTE UDFORDRINGER, SOM MANDLIGE LEDERE SER I FORHOLD TIL AT BESTRIDE EN HØJERE STILLING:

- 1: Manglende ledelseskompetencer og erfaring
- 2: Balance mellem arbejdsliv og privatliv
- 3: Større ansvar og mere personaleledelse



DET SIGER LEDERNE OM KVINDERNES TILBAGEHOLDENHED:

“

Kvinder skal opfordres til at søge, dels på grund af beskedenhed og dels på grund af tvivl omkring egne kompetencer.

Kvindelig chef



Kvinder skal generelt være bedre til at markere sig. De gemmer sig måske for ofte, og det betyder, at de uretmæssigt bliver overset.

Mandlig mellemlider

“

“

Jeg har to gange oplevet kvinder takke nej til en lederpost, fordi de tvivlede på egne kompetencer. Der har jeg aldrig oplevet en mand gøre.

Kvindelig direktør



Min erfaring er, at kvinder som regel har kompetencerne til den stilling, de søger. Det har mænd ikke nødvendigvis. Men de søger alligevel.

Mandlig direktør

“

MYTE: "DET ER IKKE MULIGT AT FORENE LEDERJOBET MED ET FAMILIELIV..."

Et af argumenterne for, at der er flere mænd i topposter i samfundet, er, at det ikke er muligt at forene lederjobbet med et ordentligt familieliv. Og det skulle tilsyneladende være et større problem for kvinder end mænd.

I ISS er billedet et helt andet. Blandt lederne har 86 % en partner, og 80 % har børn, hvilket tyder på, at det rent faktisk er muligt at kombinere lederjobbet med at have familie. Og det gælder for både mænd og kvinder.

Dog er det vigtigt at bemærke, at de ledere, der ønsker at avancere, peger på, at balance mellem arbejdsliv og familieliv vil være en af de tre største udfordringer. Samtidig peger 28 % af kvinderne og hele 39 % af mændene på, at det allerede er en udfordring i deres nuværende stilling.

LEDERE DER HAR SVÆRT VED AT BALANCERE MELLEM ARBEJDSLIV OG FAMILIELIV:

- 53 % er mellem 30 og 39 år
- 94 % har en partner
- Alle har børn
- 56 % har mere end 10 medarbejdere

"Med to fuldtidsarbejdende forældre ville det være svært at forene arbejdsliv og familieliv uden en au pair, som er den løsning, vi har valgt"

Kvindelig specialist

"Et lederjob tager meget tid. Der er hele tiden opgaver og deadlines, og det forventes, at man altid står til rådighed. Det er svært at forene med familielivet"

Mandlig chef

"Det kræver en rigtig god mand, der bakker op og forstår ens ønske om karriere. Det har jeg heldigvis. Og så skal man være mester i planlægning"

Kvindelig chef

"Jeg kan tydeligt mærke, at det er okay også at prioritere familien. Der er meget positivt og gør det lettere at være et helt menneske, hvilket også er en gevinst for ISS."

Mandlig mellemlider

MYTE: "KVINDER FRAVÆLGER LEDERSTILLINGER TIL FORDEL FOR FAMILIEN..."

Det lave antal kvindelige topledere i Danmark begrundes ofte med, at kvinderne primært fravælger en toppost til fordel for familien. Vores undersøgelse viser, at denne forklaring ikke kan stå alene.

I ISS ønsker 31 % af de kvindelige og 22 % af de mandlige ledere ikke at avancere. Den primære årsag for både mænd og kvinder er, at de er godt tilfredse med deres nuværende stilling. Og markant flere ledere giver dette – og ikke familien – som forklaring.

DE STØRSTE GRUNDE TIL, AT KVINDER OG MÆND IKKE ØNSKER AT AVANCERE YDERLIGERE:

- 1 Tilfreds med nuværende job
- 2 Balance mellem arbejdsliv og privatliv
- 3 Manglende ledelseskompetencer

"Jeg er meget glad for mit nuværende job og har rigeligt med udfordringer og udviklingsmuligheder i dag"

Kvindelig mellemlider

"Jeg mener, at mit nuværende niveau passer til mine kompetencer. Jeg har det rigtig godt og føler, at jeg gør en forskel i mit nuværende job"

Mandlig chef

"Jeg ønsker at arbejde 37 timer om ugen, og jeg forventer, at et job på et højere niveau kræver langt flere arbejdstimer"

Kvindelig mellemlider



MYTE: "BARSEL ER EN HINDRING FOR KVINDERS KARRIEREMULIGHEDER ..."

Kvinder holder betydeligt længere barselsorlov end mænd. Det gælder både i ISS og i befolkningen generelt. Spørgsmålet er, om det har negativ indvirkning på kvindernes karrieremuligheder. I ISS er der delte meninger.

Ledernes holdning til om barsel er en hindring for kvinders karriere:

	Kvinder	Mænd
Barsel er en hindring for kvinders karriere	35 %	29 %

Samlet set mener 32 % af lederne, at barsel er en hindring. Det betyder omvendt, at hele 68 % ikke ser barsel som et minus for kvindernes karrieremuligheder og faktisk peger en række af lederne på, at barsel ligefrem er en styrke eller fordel for karrieren.



Jeg har ikke oplevet barsel som en hindring, tværtimod er jeg – efter to barsler – kommet tilbage til bedre jobs. Det er da tankevækkende.

Kvindelig direktør



Jeg oplever, at kvinder er meget stærkere, mere fokuserede og bedre til at planlægge, når de kommer tilbage fra barsel.

Mandlig direktør



Jeg er 30 år og forestiller mig, at jeg står dårlige end en mandlig kandidat på 30 år, hvis vi søger samme stilling – der er jo stor sandsynlighed for, at jeg skal på barsel.

Kvindelig specialist



Jeg har selv holdt barsel. Det var fantastisk. Jeg vil anbefale tre måneders barsel til mænd. Det vil også stille mænd og kvinder mere lige.

Mandlig direktør



MYTE: "DER FINDES ET UFORMELT GLASLOFT, DER SORTERER KVINDERNE FRA I TOPPEN AF HIERARKIET..."

Fleere undersøgelser peger på, at færre kvinder end mænd når til tops på grund af den såkaldte glaslofteffekt: Mange lederstillinger bliver besat gennem uformel forfremmelse, tilbud, opfordringer eller headhuntere. Og her bliver kvinderne sorteret fra, fordi mænd foretrækker at ansætte mænd.

I ISS tegner der sig rigtigt nok et billede af, at en stilling i toppen ofte er noget, du bliver tilbudt. Men mønstret for mænd og kvinder er fuldstændigt det samme, når man ser på, om lederne har søgt deres stilling på eget initiativ, eller om de har fået tilbudt stillingen via interne kontakter eller headhunter.

UFORMEL REKRUTTERING

- 66 % af lederne har ikke søgt en officielt opslået stilling
- 54 % mellemledere er blevet tilbudt stillingen
- 77 % chefer og direktører er blevet tilbudt stillingen

Blandt lederne kommer 40 % af kvinderne og 33 % af mændene fra en tidligere stilling i ISS. Og der er ikke den store forskel at spore, når man ser på, hvorvidt kvinder og mænd skifter stilling i ISS. Når du først er ansat, er der tilsyneladende lige gode muligheder for at skifte job uanset køn.

Antal stillinger som lederne har haft i ISS før nuværende stilling:

	Kvinder	Mænd
Jeg har haft 2-4 stillinger	35 %	39 %
Jeg har haft 4-6 stillinger	38 %	41 %
Jeg har haft min. 6 forskellige stillinger	27 %	20 %



Jeg kender alle ledere inden for mit forretningsområde, og jeg er meget opmærksom på, hvem der har lyst og potentiale til at gøre karriere – og det gælder både mænd og kvinder."

Mandlig direktør

Til gengæld er der en tydelig forskel at spore, når vi kigger på, hvor gode vi er til at rekruttere henholdsvis kvinder og mænd udefra. Det viser sig nemlig, at vi rekrutterer langt færre kvindelige end mandlige chefer og direktører udefra.

Ledere der, før deres nuværende stilling, kommer fra en stilling uden for ISS:

	Kvinder	Mænd
Mellemledere rekrutteret udefra	65 %	66 %
Chefer og direktører rekrutteret udefra	45 %	68 %

“Når vi har brug for en ny chef eller direktør, så foregår det jo ofte via en headhunter, som både finder mandlige og kvindelige kandidater, men måske skal vi være tydeligere omkring, at vi også vil have kvindelige kandidater.”

Kvindelig direktør

Blandt lederne er det delte meninger om, hvorvidt mænd ansætter mænd. Af de mandlige ledere mener 14 %, at mænd ansætter mænd, mens det blandt de kvindelige ledere er hele 35 %. Ikke desto mindre svarer 93 % af lederne, at kvindelige ledere passer lige så godt til kulturen i ISS som mandlige ledere.

“Generelt synes jeg, at mandlige chefer og direktører ansætter mænd. Der er dog nogle af vores mandlige direktører, der tør tænke anderledes og ansætte kvinder til chefstillinger.”

Kvindelig direktør

“Jeg mener faktisk, at kvinder egner sig bedre til mange chefstillinger, fordi de har en større robusthed, evne til at holde mange bolde i luften og større empati. Men der skal være en blanding af mænd og kvinder.”

Mandlig specialist

ER DER BEHOV FOR INITIATIVER FOR AT SIKRE FLERE KVINDELIGE LEDERE?

Vi har spurgt lederne, om de mener, at der er behov for at igangsætte initiativer for at sikre bedre karrieremuligheder for kvinder. Og generelt mener 36 % af lederne, at der er et behov.

Det er tydeligt, at det er kvinderne, der er mest optaget af behovet for initiativer. Både mændene og kvinderne er dog enige om, at man altid skal ansætte den bedst kvalificerede.

MÆND OG KVINDERS HOLDNING TIL, OM DER ER BEHOV FOR INITIATIVER

- 24 % mænd
- 52 % kvinder

"For mig er svaret både og. Jeg mener, at man langt hen ad vejen er sin egen lykkes smed. Men jeg synes, at det vil være rigtig fint med nogle initiativer for at sikre, at vi ikke taber nogen potentielle emner."

Kvindelig chef

"Der er behov for flere kvinder på de høje ledelsesniveauer for primært også at understøtte de bløde værdier i en økonomisk resultatorienteret managementgruppe bestående af mænd."

Mandlig mellemlider

"Mit svar er umiddelbart nej, men selvfølgelig skal man holde øje med kvalificerede kandidater på de forskellige poster, men det kan være både mænd og kvinder. Det skal altid være den bedst egnede kandidat, der ansættes."

Kvindelig mellemlider

"Jeg synes ikke, at man skal skelne mellem, om det er en mand eller en kvinde, man tilbyder et job. Man skal blot ansætte den bedst kvalificerede."

Mandlig mellemlider

DE STØRSTE UDFORDRINGER

Sammenfattende viser vores undersøgelse, at de fleste af de myter, vi har testet, ikke gælder i ISS. Undersøgelsen og fordelingen af mænd og kvinder i toppen af hierarkiet peger ikke umiddelbart på, at udfordringerne er store.

Der tegner sig derimod et billede af ISS som en arbejdsplads, hvor kvinder generelt både har lyst og mulighed for at gøre karriere. Men vi kan blive endnu bedre! Og undersøgelsen fortæller os også, at vi har forskellige barrierer, som vi skal arbejde videre med.

Kvinder skal motiveres

Både mænd og kvinder har lyst til at søge lederstillinger på et højere niveau. Men i modsætning til mændene er kvinderne generelt mere tilbageholdne og tvivler på egne kompetencer. Derfor igangsætter vi en mentorordning og vil generelt opfordrer kvinderne til i højere grad at tro på sig selv.

Vi skal sætte fokus på balance mellem arbejdsliv og familieliv

Den primære årsag til, at mange ledere ikke ønsker en højere stilling, er ikke familien, men at de er tilfredse med det job, de har. Til gengæld ser ledere med ønske om at avancere en udfordring i at skabe balance mellem arbejdsliv og familieliv – og for mange er det allerede vanskeligt i dag. Derfor har vi udarbejdet en politik på området.

Barsel

Der er delte meninger om, hvorvidt barsel er en hindring. Mange ledere ser og oplever barsel som en styrke i forhold til at komme videre i karrieren. Omvendt peger en lang række ledere på, at barsel stiller kvinder dårligere end mænd. Derfor er vi i gang med at lave nogle klare retningslinjer omkring barsel og karriere.

Vi skal blive bedre til at huske kvinderne, når vi rekrutterer udefra

Når vi skal finde en ny chef eller direktør, kigger vi i første omgang inden for egne rækker. Men ofte har vi brug for at søge en kandidat udefra, og her bliver det tit til fordel for mændene. Derfor stiller vi nu krav til headhuntere om, at de skal finde kandidater af begge køn - og minimum en kvinde skal til samtale.

Vi skal sende et klart signal om, at vi altid ansætter den bedste kandidat

Flere kvinder end mænd mener, at der er behov for at sætte initiativer i gang. Begge parter er dog optagede af, at det altid skal være den bedste kandidat, der ansættes. Det fortæller os, at det i vores arbejde og kommunikation om emnet er vigtigt at pointere, at kvinder i ledelse ikke handler om at forfordele kvinder, men at sikre, at alle talenter kommer i spil.



DET GØR VI

Oversigt over de initiativer, som vi som vi enten har eller er ved at igangsætte:

PERSONALEPOLITIK

- Work Life Balance eller livsfasepolitik
- Retningslinjer for tilbagevenden efter orlov

REKRUTTERING

- Stillingsannoncer skal appellere til begge køn
- Stillinger annonceres både internt og eksternt

HEADHUNTING

- Krav til headhuntere om at finde kandidater af begge køn
- Minimum en kvindelig kandidat til samtale

KARRIEREUDVIKLING

- Mentorordning for ledere med potentiale for at avancere
- Synliggørelse af de interne karriereveje
- Modul om mangfoldighedsledelse på mellemlideruddannelse

KOMMUNIKATION

- Fokus på emnet internt i ISS i form af medarbejderblad, intranet og øverste ledelse
- Ekstern formidling af såvel erfaringer som resultater til charteret

ARBEJDSLIV OG FAMILIELIV

KVINDELIGE LEDERE

UDFORDRINGER

KVINDER SKAL MOTIVERES

FAMILIELIV

BARSEL

KVINDELIGE LEDERE

ARBEJDSLIV OG FAMILIELIV

KVINDER SKAL MOTIVERES