

# KORTLÆGNING

---



## AF KVINDERS VEJ TIL DE ØVERSTE LEDELSESLAG I FINANSSEKTOREN BARRIERER OG MULIGHEDER

---

For:



Udarbejdet af:



Citater fra undersøgelsen:

”

*”Jeg vil mene, at det er en kulturel barriere inden for finanssektoren, der er årsag til, at kvinderne ikke kommer helt til tops.”*

Leder, mand

”

*”Jeg har arbejdet sammen med kvinder, der virkelig har performet, og jeg kan klart se en forskel med flere kvinder i ledelse. De tilføjer en ekstra dynamik, som vores konkurrenter ikke har. De hiver mere forretning ind, og de får virkelig nogle ting igennem. Det har været et surprise-element for os.”*

Leder af ledere, mand

# Indholdsfortegnelse

<b>OM KORTLÆGNINGEN AF BARRIERERNE FOR KVINDERS VEJ TIL DE ØVERSTE LEDELSESLAG.....</b>	<b>3</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>4</b>
<b>DEL 1: DE TRE MYTER OM ÅRSAGERNE TIL DEN SKÆVE KØNSBALANCE.....</b>	<b>6</b>
MYTE #1: "VI MANGLER EN PULJE AF INTERNE KVINDelige LEDELSESTALENTER TIL STILLINGER I DE ØVERSTE LEDELSESLAG" ...	7
MYTE #2: "KVINDER ER IKKE AMBITIØSE" .....	9
MYTE #3: "FAMILIELIV ER DEN PRIMÆRE BARRIERE FOR KVINDERS AMBITIONER OG KARRIEREUDVIKLING" .....	11
<b>DEL 2: TRE BARRIERER, DER SKABER SKÆV KØNSBALANCE.....</b>	<b>14</b>
BARRIERE #1: KVINDER OPLEVER DE UKLARE KARRIEREVEJE SOM EN BARRIERE.....	15
BARRIERE #2: KVINDER OPLEVER MANGLENDE STØTTE FRA DERES DAGLIGE LEDER .....	18
BARRIERE #3: LEDENDE STILLINGER BLIVER BESAT I NETVÆRK OG GENNEM UFORMELLE FORA .....	19
EN SELVFORSTÆRKENDE, OND CIRKEL.....	24
<b>DEL 3: MULIGHEDER OG FORANDRINGSPOTENTIALER .....</b>	<b>26</b>
Mulighed #1: Større pulje af ledelsestalenter.....	27
Mulighed #2: Den daglige leder kan skabe mere synlighed.....	27
Mulighed #3: Lige muligheder kan betyde længere fastholdelse.....	27
Mulighed #4: Mere diversitet betyder bedre resultater for forretningen.....	28
Muligheder, der kræver forandringsparathed.....	28
<b>KONKLUSION.....</b>	<b>28</b>
<b>CITATER FRA DELTAGERNE .....</b>	<b>30</b>
<b>METODE.....</b>	<b>39</b>
<b>DISCLAIMER .....</b>	<b>42</b>
<b>TAK.....</b>	<b>42</b>
<b>KONTAKT .....</b>	<b>43</b>

## OM KORTLÆGNINGEN AF BARRIERERNE FOR KVINDERS VEJ TIL DE ØVERSTE LEDELSESLAG

Finanssektorens Arbejdsgiverforening (FA) og Finansforbundet har i fællesskab valgt at lave en kortlægning af, hvorfor der er så få kvinder i de øverste ledelseslag i finanssektoren. Parterne har bedt LIVING INSTITUTE som uafhængigt konsulenthus om at lave kortlægningen.

Vi har undersøgt syv virksomheder i finanssektoren: Nordea, Sydbank, Jyske Bank, DLR Kredit, Nykredit/Totalkredit, Danske Bank og Den Jyske Sparekasse.

Det har vi gjort ved at foretage en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, kvalitative interviews med medarbejdere og ledere samt fokusgrupper med beslutningstagere, ledere i de øverste lag og bestyrelsesmedlemmer.

Besvarelserne er samlet i denne rapport, der fungerer som en temperaturmåling på hele sektoren. For en uddybende beskrivelse af dataindsamling – se Metode-afsnittet bagerst.

Foruden en afrapportering af undersøgelsens resultater skal rapporten ses som et talerør for de mange medarbejdere og ledere, kvinder som mænd i finanssektoren, der ønsker at fremme diversitet og inklusion – herunder kønsbalance – på alle niveauer i virksomhederne.

Det er ved at skabe en inkluderende kultur, at den enkelte virksomhed kan udnytte alle talenter og potentialer for at styrke og transformere den danske finanssektor i en tid, hvor hele sektoren er under kraftig forandring. Denne rapport følges op med et katalog med en række konkrete anbefalinger, der kan hjælpe virksomhederne med at skabe en sådan kulturforandring og dermed øge kønsbalancen på alle niveauer.

Vi vil gerne takke de mange deltagere – mænd og kvinder, yngre og ældre – for at stille op og dele deres erfaringsmæssige indsigter fra den danske finanssektor undervejs i hele kortlægningen.

Vi inkluderer kvalitative udtalelser undervejs i rapporten for at give kontekst til de kvantitative grafer. I afsnittet 'Citater fra deltagerne', findes uddybende citater, som er temainddelte.

En anonymiseret oversigt over alle data er leveret separat til Finansforbundet og FA.

Venlig hilsen

LIVING INSTITUTE-teamet

Kasper Jelsbech Knudsen, Veronica Dybdal, Jens Rottbøll & Heidi R. Andersen

Udarbejdet i december 2019

## EXECUTIVE SUMMARY

### Tid til handling - hvor der er en vilje, er der en vej

Finanssektoren oplever i disse år store forandringer i markedet og i måden at drive forretning på – og dermed nye og krævende udfordringer.

Resultaterne af denne kortlægning peger på, at virksomheder i sektoren har unikke muligheder for at møde udfordringerne ved at udnytte alle kompetencerne og potentialerne i en bredt sammensat talentpulje af mænd og kvinder. Potentialerne, som en mangfoldig talentpulje kan være med til at indfri, inkluderer blandt andet bedre beslutningsprocesser og problemløsninger, højere medarbejderengagement, bedre adgang til nye generationer og talenter, styrket innovationskraft, øget kundetilfredshed, mindskede investeringsrisici<sup>1</sup> samt øget bundlinjeresultat.<sup>2</sup>

Forskning peger på, at den største effekt i forhold til at høste fordelene ved diversitet er at skabe kønsbalance i de øverste ledelsesslag.<sup>3</sup> Hvis det skal lykkes, er der nogle konkrete muligheder, som virksomhederne bør drage nytte af. Det er dem, vi afdækker i denne rapport.

Hvis mulighederne derimod ikke udnyttes, vil den nuværende skævhed i kønsbalancen sandsynligvis ikke ændre sig markant. Målinger viser en beskeden stigning i antallet af kvindelige ledere i sektoren på 6 procentpoint fra 2010 til 2018. I figur 1 på næste side viser vi den nuværende skæve kønsfordeling blandt de syv virksomheder, som har deltaget i denne undersøgelse.

Den manglende kønsbalance forklares primært af tre myter:

- 1) "Vi mangler en pulje af interne kvindelige ledelsestalenter til stillinger i de øverste ledelsesslag"
- 2) "Kvinder er ikke ambitiøse"
- 3) "Familieliv er den primære barriere for kvinders ambitioner og karriereudvikling"

Denne kortlægning afkræfter alle tre myter. Ikke desto mindre skaber myterne konkrete barrierer, i og med at mange kvinder oplever uklare karriereveje og manglende rollemodeller, manglende støtte fra deres daglige leder samt en kultur, hvor mænd har lettere adgang til de netværk, hvor ledende stillinger ofte besættes. På grund af disse barrierer oplever kvinderne i undersøgelsen i højere grad, at ikke alle har lige muligheder for at avancere.

De tre myter og de konkrete barrierer udspringer af kulturen. De er selvforstærkende, og de er med til at forhindre de forandringer, som gør det muligt at skabe en højere grad af kønsbalance i de øverste ledelsesslag i finanssektoren.

Men undersøgelsen finder også, at langt de fleste deltagere er utålmodige og gerne vil se konkrete ændringer, og blandt beslutningstagere, topledere og bestyrelsesmedlemmer i fokusgrupperne er der en vilje til at handle. Mange har positive erfaringer med kønsbalance i ledergrupper, og for mange deltagere er det ganske enkelt nødvendigt, at virksomheden, de arbejder i, ledes af personer, som oprigtigt ønsker flere kvinder i de øverste ledelsesslag, som kan lede på en autentisk måde i den herskende kultur.

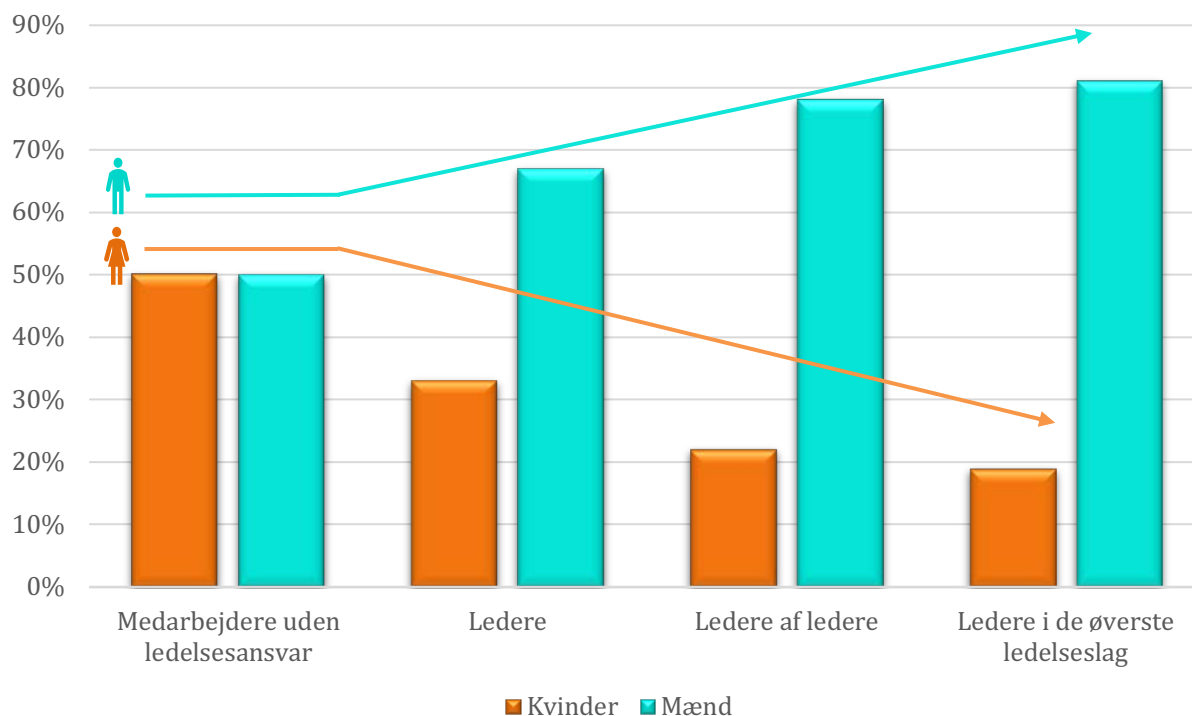
Som denne kortlægning viser, er viljen der, men vejen er uklar. Formålet med rapporten er derfor at gøre mulighederne og forandringspotentialerne klare og håndgribelige.

Det er, med andre ord, tid til handling – og hvor der er en vilje, er der en vej.

<sup>1</sup> <https://hbr.org/2019/09/research-when-women-are-on-boards-male-ceos-are-less-overconfident>

<sup>2</sup> Se Del 3 for uddybning af potentialerne og referencer

<sup>3</sup> Se fx Credit Suisse (2019): "The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies"

**Figur 1. Kønsfordelingen i deltagervirksomhederne samlet set (2019)**

Figur 1 viser fordelingen af mænd og kvinder på alle niveauer i de syv deltagervirksomheder i 2019. Figuren viser, at til trods for at der som udgangspunkt er en lige fordeling af mænd og kvinder blandt medarbejdere uden ledelsesansvar, så stiger andelen af mænd i takt med ledelsesniveau, samtidig med at andelen af kvinder falder på alle ledelsesniveauer. Man ser altså to modsatrettede veje, en for mænd og en for kvinder.

”

”Der er jo stadig en gammelmandsklub. Det er bare svært med kulturen, hvis der er ti i ledelsen, og kun to er kvinder. Det er svært at spejle sig i.”

Leder af ledere, mand

”

”Jeg tror bestemt ikke, at det er, fordi der ikke er talenter. De er bare ikke spottet. Det er ikke mange kvinder, vi har i ledelsen ud af flere tusinde medarbejdere. Der er jo kun tre-fire stykker. Jeg tror, talenterne er her. Det tror jeg, de er.”

Leder af ledere, mand

”

”Hvis du skal op i ledelsesrækkerne, skal du tænke, agere og opføre dig som en mand.”

Leder, kvinde

## **DEL 1: De tre myter om årsagerne til den skæve kønsbalance**



Myte #1

**”Vi mangler en pulje af interne kvindelige ledelsestalenter til stillinger i de øverste ledelseslag”**

Myte #2

**”Kvinder er ikke ambitiøse”**

Myte #3

**”Familieliv er den primære barriere for kvinders ambitioner og lyst til ledelse”**

## Myte #1: "Vi mangler en pulje af interne kvindelige ledelsestalenter til stillinger i de øverste ledelseslag"

### Afsnittet kort:

I dette afsnit undersøger vi den første af tre myter om årsagerne til den skæve kønsbalance i de øverste ledelseslag. Resultaterne fra undersøgelsen viser, at selvom mange ledere i personlige interviews og i fokusgrupper nævner, at en manglende talentpulje blandt kvinder er én af hovedårsagerne til den skæve kønsbalance, så ser vi i spørgeskemaundersøgelserne, at størstedelen af de kvindelige ledere i de øvre lag faktisk kan spotte talenterne blandt kvinderne.

”

*"Hun havde ikke set det selv, men jeg kan spotte, hvordan hun tog ansvar og lærte fra sig."*

Leder af ledere, kvinde

”

*"De fleste ledere kommer fra erhvervsdelen, men vi har også i en periode rekrutteret mange ledere fra andre banker. Vores egen pipeline er for tynd."*

Leder, mand

”

*"Jeg køber ikke den med, at der ikke er kvindelige talenter. Jeg kender mange. Vi skal bare have chancen, og så skal der være en forståelse for, at vi i en periode skal have lov til selv at tilrettelægge arbejdstiderne i større grad."*

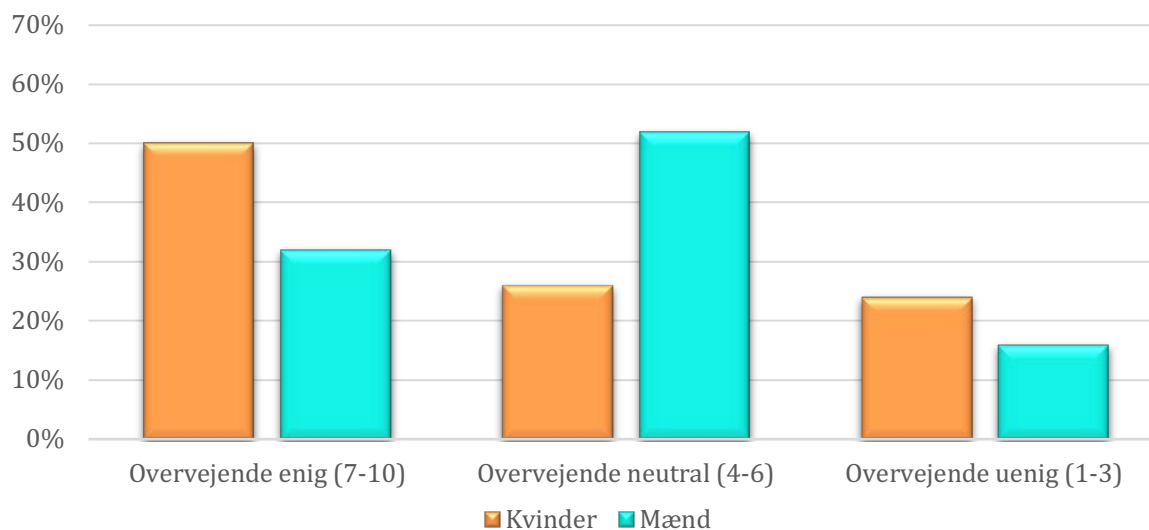
Leder, kvinde

For at forstå den skæve kønsbalance i de øverste ledelseslag i finanssektoren er det relevant at fokusere på de personer, som spotter og udvikler talenter og i sidste ende er med til at ansætte dem: lederne. Derfor spurgte vi i spørgeskemaundersøgelsen, hvorvidt lederne mente, at der var nok interne talenter blandt kvinderne i virksomheden til ledelsesposter i de øverste lag.

I figur 2 ses alle ledernes besvarelser. I figur 3 ses besvarelserne fra ledere af ledere og ledere i de øverste ledelseslag.



**Figur 2. Ledernes syn på intern pulje af kvindelige ledelsestalenter**  
(Besvarelser fra alle ledere)



Søjlerne i figur 2 viser, at flere kvindelige ledere mener, at virksomheden har nok interne talenter sammenlignet med mandlige ledere, som generelt svarer mere neutralt. Spørgsmålet lød: "På en skala fra 1 til 10 hvor enig er du i følgende udsagn: Vi har nok interne talenter til ledelsesstillinger i de øverste lag. Der er ingen grund til at rekruttere udefra?"

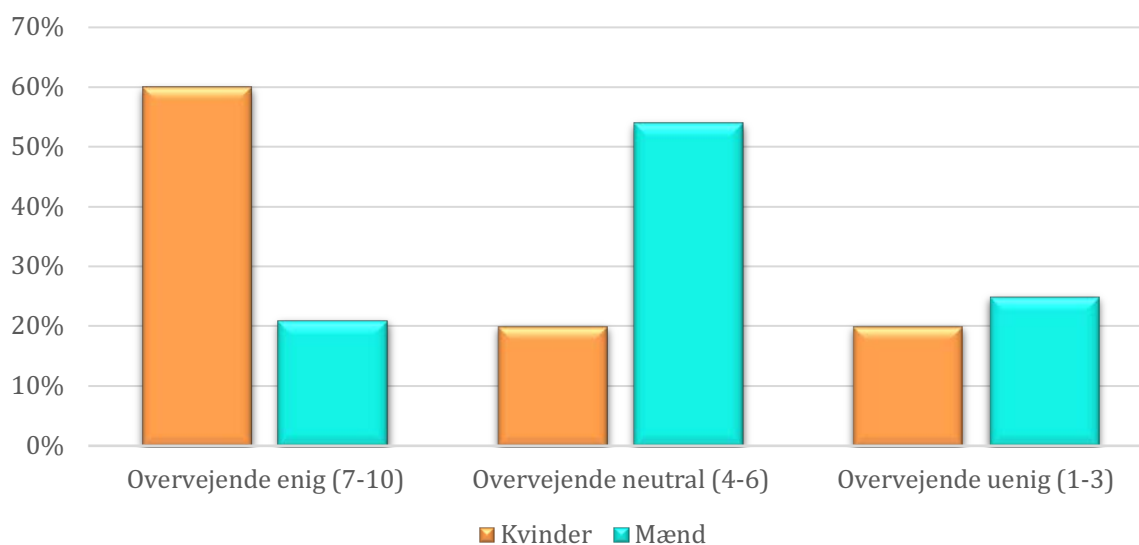
1-3 = overvejende uenig

4-6 = overvejende neutral

7-10 = overvejende enig

Men hvad sker der, hvis vi kun ser på, hvad ledere af ledere og ledere i de øverste ledelseslag svarer?

**Figur 3. Ledernes syn på intern pulje af kvindelige ledelsestalenter**  
(Besvarelser kun fra ledere i de øverste ledelseslag)



Søjlerne i figur 3 viser, at væsentligt flere kvindelige ledere i de øverste lag mener, at virksomheden har nok interne talenter sammenlignet med mandlige ledere i de øverste lag, som generelt svarer mere neutralt.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen sammen med de kvalitative interviews viser, at mandlige ledere overvejende ikke er enige i, at der findes nok interne talenter i virksomheden. Det fører til en opfattelse af, at årsagerne til den skæve kønsbalance skal findes i en manglende intern talentpulje. Det bakkes op af personlige interviews med ledere og i flere fokusgrupper.

Dog viser resultaterne også, at særligt kvindelige ledere af ledere og ledere i de øverste ledelsesslag overvejende er enige i, at talenterne blandt kvinderne findes. Derfor bør den manglende talentpulje som årsag til den skæve kønsbalance anses for en myte, eftersom de kvindelige talenter er synlige for en stor andel af de kvindelige ledere.

Men det rejser spørgsmålet: Hvorfor kan de mandlige ledere ikke i samme grad spotte de kvindelige talenter?

I de følgende to afsnit ses det, at den delvist usynlige talentpulje af kvinder forklares med to andre myter. Den første er myten om, at en manglende talentpulje skyldes, at kvinder ikke er ambitiøse. Den anden er myten om, at familielivet er en primær barriere for kvinders ambitioner og karriereudvikling.

Først ser vi på kvinders ambitionsniveau i den finansielle sektor.

## Myte #2: "Kvinder er ikke ambitiøse"

### Afsnittet kort:

I dette afsnit undersøger vi den anden af tre myter om, hvorfor kønsbalancen i de øverste ledelsesslag er skæv. Både mandlige og kvindelige ledere i sektoren oplever generelt, at kvinder i mindre grad end mænd italesætter deres karriereambitioner. Mange har derfor den opfattelse, at mænd generelt har højere ledelsesambitioner end kvinder. Dog ser vi, at kvinder i undersøgelsen på tværs af alle niveauer har høje ledelsesambitioner; generelt lidt højere end mænds.

”

*"Jeg søgte ikke selv, men blev opfordret, for så tør man godt. Jeg signalerede mine ambitioner ved at være på kurser."*

Leder, kvinde

”

*"Det kan være svært at vide, om hun har en ambition om at blive leder. Jeg har ikke spurgt hende."*

Leder af ledere, mand

”

”Det er en generel erkendelse i mine kredse, at barriererne ligger hos kvinderne selv. Mange kvinder gør ikke opmærksom på sig selv og deres ambitioner.”

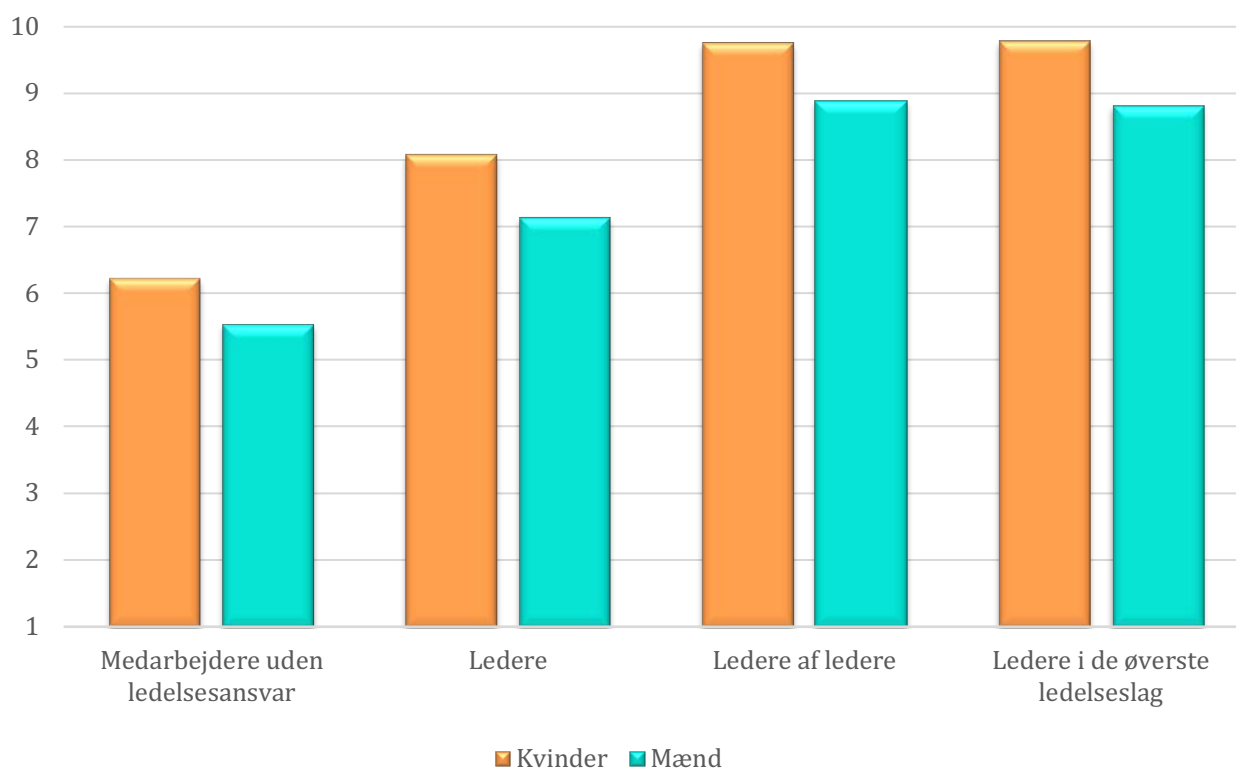
Leder af ledere, mand

”

”Om jeg ønsker at avancere, handler om, hvilken chef jeg skulle have. Og også om, hvordan jobbet ser ud. Når jeg kigger på min regionsdirektør, virker det, som om hele hans liv ligger i firmaet. Han lever og ånder for det. Hvis det er den måde, man forventer, at man skal være direktør på, så er jeg ikke interesseret.”

Leder af ledere, kvinde

**Figur 4. Deltagernes ledelsesambitioner inddelt efter niveau**



Søjlerne i figur 4 viser deltagernes generelle besvarelser på alle fire niveauer i forhold til deres ledelsesambitioner. Kvinders ledelsesambitioner ligger en smule over mændenes på alle fire niveauer. Spørgsmålet lød: **”På en skala fra 1 til 10 hvor enig er du i følgende udsagn: ’Jeg har ambitioner om at blive leder eller forblive leder men på et højere niveau hvis muligt?’”**

1-3 = overvejende uenig

4-6 = overvejende neutral

7-10 = overvejende enig

Vi ser altså, at kvinder generelt har høje ledelsesambitioner og endda lidt højere end mænd på alle niveauer. Men mange kvinder italesætter ikke deres ambitioner på samme måde som mænd, hvilket bekræftes i de kvalitative interviews og fokusgrupper.

Myten bør derfor afkræftes, hvorimod forklaringen på, hvorfor mandlige ledere ikke ser kvindelige talenter, er fundet et andet sted. Generelt fortæller både mænd og kvinder, at de oplever en større ydmyghed blandt kvinder, hvilket deltagerne ofte forklarer med en dansk kulturel forestilling om kønsroller. Sagt med andre ord, så opdrages drenge og piger forskelligt, hvorved kvinder ofte har en anden udtryksform og anden måde at agere på.

De kvindelige deltagere fortæller, at det ikke er naturligt for dem at skulle vise ambitioner og italesætte ambitioner på den måde, der forventes og traditionelt er dominerende. Den traditionelle leder i sektoren er mand, og en mandlig leder udtrykker og opfører sig generelt på en måde, som ikke er naturlig for kvinderne i undersøgelsen. Derfor ser mandlige ledere i lavere grad end kvindelige ledere talenterne blandt kvinder.

Vi kan dermed afkræfte, at årsagen til en manglende talentpulje er kvinders manglende ledelsesambitioner, men i stedet konstatere, at der er forskel på mænds og kvinders måde at udtrykke ambitioner på.

Det lader det sidste spørgsmål stå tilbage: Er familielivet så forklaringen på en delvis ikke-synlig talentpulje?

### Myte #3: "Familieliv er den primære barriere for kvinders ambitioner og lyst til ledelse"

#### Afsnittet kort:

I dette afsnit undersøger vi den tredje myte om, hvorfor kønsbalancen i de øverste ledelseslag er skæv. Mange både mandlige og kvindelige deltagere vurderer overordnet, at familieliv er en stor barriere for *andres* og især for kvinders motivation og ambitioner for karriereudvikling – og dermed også er en væsentlig årsag til den skæve kønsfordeling.

Dog ser vi i undersøgelsen for det første, at de fleste deltagere i alle aldersgrupper ikke ser familieliv som en barriere for deres *egen* karriereudvikling. For det andet ser vi ingen væsentlig forskel på mænds og kvinders besvarelser. At familieliv skulle være en barriere for primært *kvinders* motivation og personlige karriereudvikling, bør derfor anses som en myte.

”

"Der er nogen, der tænker, det er vigtigere at få børn. Det er tit kvinder, der bøjer sig i hjemmet og tager tønnen der."

Leder af ledere, mand

”

"Da jeg var ansat, var der et hierarki. Så hvis du havde en alder, hvor børn var aktuelt, så var du bare ikke en kandidat."

Leder, kvinde

”

”Vi mangler en kvalificeret diskussion på et oplyst grundlag frem for mavefornemmelser og anekdotisk visdom. Tag myten om, at kvinder ikke vil karriere efter barsel. Det er sådan en generel forestilling, vi har. Og det betyder, at man skævvrider kønsbalancen og misser de kvinder, der virkelig gerne vil ledelse, fordi de bliver castet til, at de skal værnes om.”

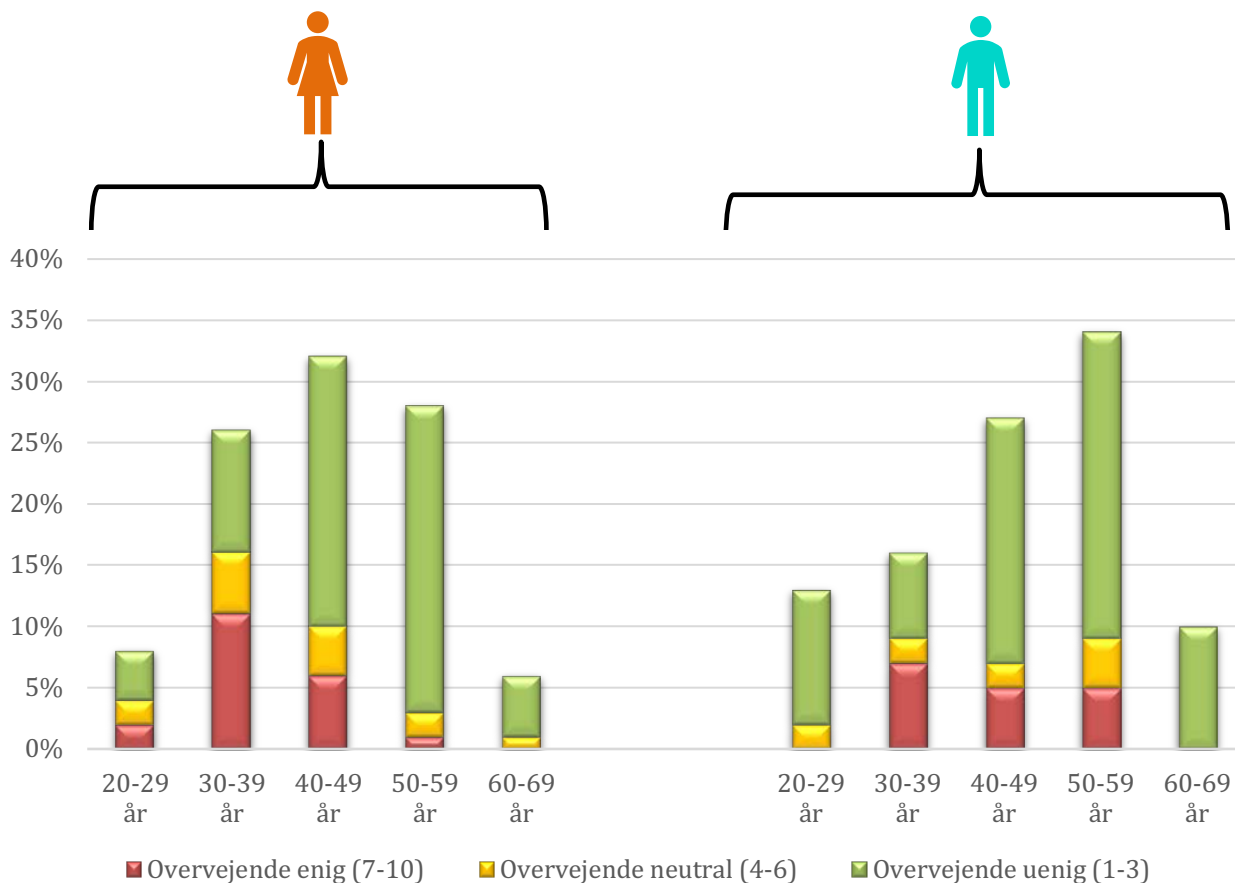
Leder af ledere, kvinde

”

”Da jeg kom tilbage fra barsel, blev der taget for meget hensyn. Jeg følte nærmest, at jeg fik skåneopgaver. Men jeg kom jo tilbage med en 'get shit done'-indstilling, som var blevet skarpere. Som mor har jeg ikke tid til andet. Jeg har også tidligere været konflikt-sky. Det er jeg ikke længere, der er ting, der er vigtigere.”

Medarbejder, kvinde

**Figur 5. Familieliv er generelt ikke en barriere for personlig karriereudvikling**



Søjlerne viser, at størstedelen af deltagerne i undersøgelsen ikke ser familieliv som en barriere for deres personlige karriereudvikling. Spørgsmålet lød: ”På en skala fra 1 til 10 hvor enig er du i følgende udsagn: ’Mit familieliv er en barriere for min personlige karriereudvikling?’”

1-3 = overvejende uenig

4-6 = overvejende neutral

7-10 = overvejende enig

Selvom størstedelen af deltagerne ikke ser familieliv som en barriere, kan familielivet dog stadig være meget påvirket af arbejdet, og mange kan have udfordringer med at få det til at gå op. Resultatet fra spørgeskemaundersøgelsen betyder blot, at familieliv ikke som udgangspunkt bør afholde ledere fra at spotte talenterne. Med en forståelse for, at kvinder og mænd primært i alderen 30-39 år i en periode kan have behov for mere fleksible arbejdsforhold, burde familieliv altså ikke ses som barriere for kvinders vej til de øverste ledelseslag. Desuden ser vi ikke en væsentlig forskel mellem mænd og kvinder i forhold til, om familieliv er en barriere. 19 % af kvinderne er overvejende enige, mens 17 % af mændene overvejende er enige.

Dog er der en strukturel udfordring, i og med at kvinder er længere tid væk fra arbejdsmarkedet på grund af barsel. De sakker ganske enkelt bagud sammenlignet med mændene.<sup>4</sup>

Men hvis ikke kvinder i højere grad end mænd oplever, at familieliv er en barriere, som mange deltagere ellers antager, hvad ligger så til grund for, at kvinder er underrepræsenterede i de øverste ledelseslag?

Som vi skal se i Del 2, er svaret på spørgsmålet hovedsageligt, at kvinder oplever, at deres karrieremuligheder er uklare, og derfor har brug for mere dialog med deres daglige leder sammenlignet med deres mandlige kolleger. Mændene har tilsyneladende lettere ved at navigere i de uklare karriereveje, som præger finanssektoren generelt. Det skyldes ifølge deltagerne særlige kulturelle tendenser i virksomhederne, hvor mænd oplever mere støtte fra deres daglige leder, lettere kan spejle sig i topledere i virksomheden og ikke mindst har bedre adgang til de uformelle netværk, hvor mange ledende stillinger ofte kommer i spil i stedet for at blive slået op.

---

<sup>4</sup> Se afsnittet 'Citater fra deltagere' for yderligere indsigter i barselsproblematikken

## **DEL 2: Tre barrierer, der skaber skæv kønsbalance**



Barriere #1

**Kvinder oplever de uklare karriereveje som en barriere**

Barriere #2

**Kvinder oplever manglende støtte fra deres daglige leder**

Barriere #3

**Mænd har bedre adgang til karrierefremmende netværk**

## Barriere #1: Kvinder oplever de uklare karriereveje som en barriere

### Afsnittet kort:

I dette afsnit undersøger vi den første af tre konkrete barrierer, som kvinder oplever i forhold til deres karriereudvikling.

Mens både mænd og kvinder generelt oplever, at karriereveje kan være uklare, så oplever kvinder det mere som et problem, end mændene gør. Det skyldes, at mænd lettere kan navigere i kulturen med uklare karrieremuligheder, fordi de blandt andet bedre kan spejle sig i toplederne og dermed se, at vejen er banet for dem.

”

*”Jeg kan simpelthen ikke se, hvilke muligheder jeg har. Jeg kan ikke se næste step, og jeg mangler at vide, hvordan andre lykkedes.”*

Leder af ledere, kvinde

”

*”Der er ingen klar og struktureret vej frem. Det ønsker jeg heller ikke, og jeg mener faktisk ikke, at det giver mening. Man skal gribe de muligheder, der opstår undervejs, og være fleksibel med hensyn til job og ikke mindst geografi.”*

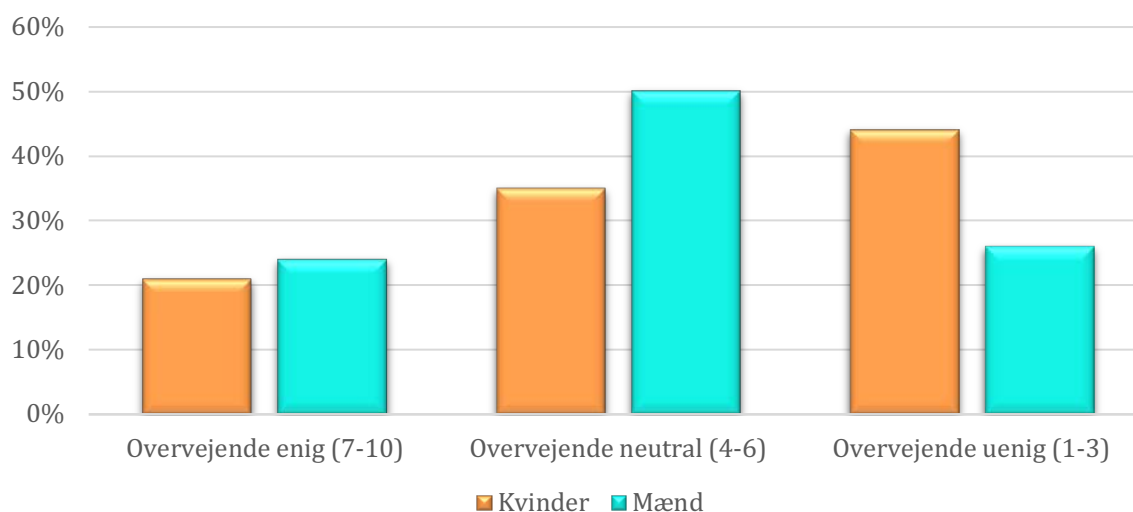
Leder, mand

”

*”Ofte bliver stillinger højere oppe ikke slået op. Jeg havde eksempelvis fået nys om, hvem der skulle have en bestemt stilling, så jeg søgte den ikke.”*

Leder, kvinde



**Figur 6. Oplevelse af uklar karrierevej**

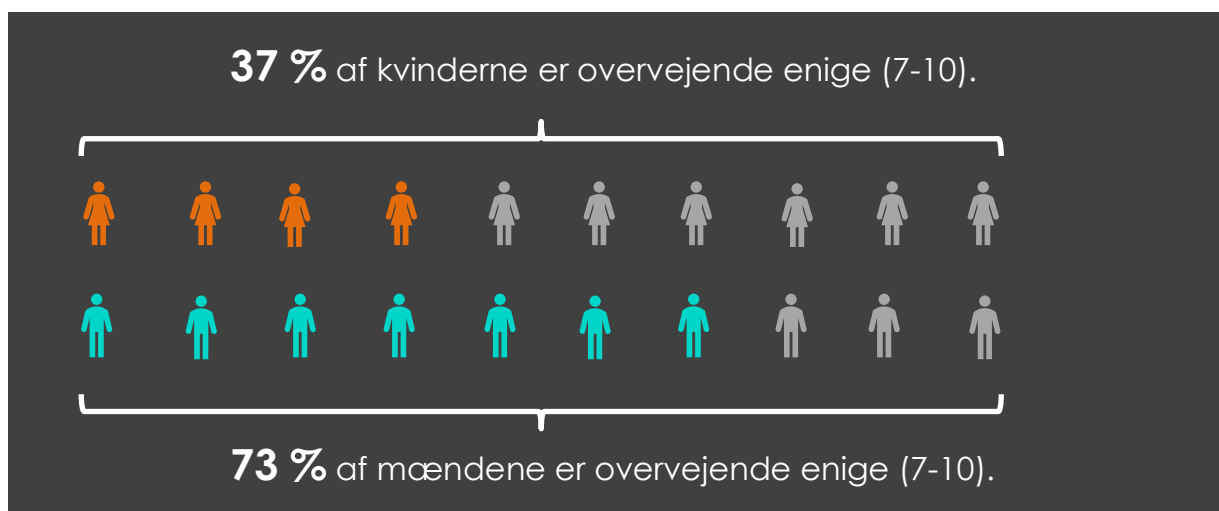
Søjlerne i figur 6 viser, at mens hverken mænd eller kvinder er overvejende enige i, at der er en klar og struktureret karrierevej for dem, så er kvinderne i højere grad uenige (44 %) i udsagnet end mændene (26 %). Spørgsmålet lød: **"På en skala fra 1 til 10 hvor enig er du i følgende udsagn: 'Der er en klar og struktureret vej for mig og min videre karriereudvikling'?"**

1-3 = overvejende uenig

4-6 = overvejende neutral

7-10 = overvejende enig

Ligeledes ses det af figur 7 nedenfor, at kvinder i mindre grad end mænd kan spejle sig i virksomhedens topledere. Det er med til at gøre karrierevejene mere uklare for kvinderne.

**Figur 7. Mænd har lettere ved at spejle sig i toplederne**

Figur 7 viser, at mændene i undersøgelsen i væsentligt højere grad kan spejle sig i toplederne i deres virksomhed. Spørgsmålet lød: **"På en skala fra 1 til 10 hvor enig er du i følgende udsagn: 'Der er topledere i min virksomhed, som jeg kan spejle mig i'?"**

1-3 = overvejende uenig

4-6 = overvejende neutral

7-10 = overvejende enig

Mange kvinder nævner fraværet af kvindelige rollemodeller blandt de øverste ledere som en konkret udfordring, der gør karrierevejen endnu mere uklar. I de kvalitative interviews efterspørger både mænd og kvinder kvindelige ledere, som kan være ledere på en autentisk måde og ikke blot efterligne deres mandlige kolleger for at passe ind i den maskuline kultur.

”

*“Der er en akse, man som kvinde spejler sig op mod. Det betyder, at jeg må lægge et lag over mig, når jeg er i møde. Hvis jeg skal have min beslutning igennem, så kan jeg ikke være 100 % mig selv. Så ville jeg være meget mere smilende og rund, mere talende og mindre topstyret og give plads til andre. Men jeg skal sørge for ikke at tale for meget, for ellers taber jeg ham derovre. Der sidder måske en kvinde, men hende kan jeg ikke tage hensyn til, ellers får jeg ikke mine beslutninger igennem. Det er en ret maskulin kultur for mig at se.”*

Leder, kvinde

Vi ser i undersøgelsen, at kvinder overvejende er mere uenige i, at karrierevejen er klar og struktureret, og at det hos mænd ikke i samme grad opleves som en barriere. De fleste mænd navigerer naturligt i en sektor, som er formet af maskulin adfærd, hvor mere feminine måder at udtrykke ambitioner på ofte ikke anerkendes. Det forklarer, hvorfor kvinder i højere grad end mænd oplever uklare karriereveje.

For hverken mænd eller kvinder er det nødvendigvis en femårs karriereplan, der efterspørges. Faktisk modsat. Især kvindelige ledere fortæller i uddybende interviews, at de motiveres af at gøre en forskel for forretningen, øge kundefokus og udvikle medarbejdere mere end karriereavancering for avancerings skyld. Blandt andet derfor er det for mange af kvinderne vigtigt med en dialog med den daglige leder, som kan give dem en mere klar fornemmelse for karrieremuligheder samt, hvilke kompetencer ledelsesrollen kræver.

Deltagerne fortæller om en rekrutteringskultur, hvor topstillinger ikke slås op. Rekruttering i de øverste ledelseslag sker i høj grad gennem netværk, som ofte ikke er nemt tilgængelige for kvinder. Samtidig er der en traditionel, maskulin skabelon for en leder. Det er derfor nemmere for mænd at spejle sig i de mandlige ledere og at tro på mulighederne.

Af samme grund opstår der et behov for sparring med den daglige leder for mange kvinder. På trods af det behov så oplever kvinderne generelt i lavere grad end mændene, at deres daglige leder støtter deres karriereudvikling gennem eksempelvis dialog.

Det viser resultaterne i næste afsnit.

## Barriere #2: Kvinder oplever manglende støtte fra deres daglige leder

### Afsnittet kort:

I dette afsnit undersøger vi den anden af de tre konkrete barrierer, som kvinder oplever i forhold til deres karriereudvikling.

Kvinder oplever i mindre grad end mænd, at deres daglige leder støtter deres karriereudvikling. Sammen med de generelt uklare karriereveje og fraværet af rollemønstre, som kvinderne kan spejle sig i, så er den manglende støtte fra den daglige leder endnu en konkret barriere.

”

”Vi taler som regel kun faglig udvikling. Hvis jeg skulle tage springet op, så har jeg brug for, at min leder siger: 'Vi tror på, at du kan tage den her udfordring', da jeg ikke har det på papir.”

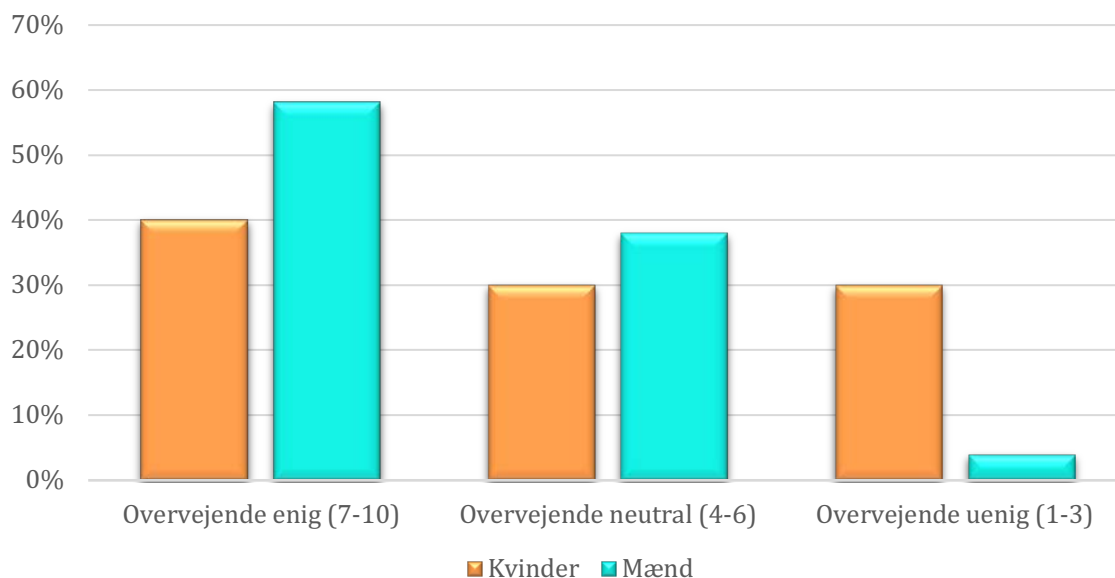
Leder, kvinde

”

”Ved performance-evalueringer taler jeg med både mænd og kvinder om udviklingen af deres faglige kompetencer. Men når der kommer ledige stillinger, glemmer jeg nogle gange at spørge kvinder, da der står mænd og banker heftigt på døren.”

Leder af ledere, mand

**Figur 8. Manglende hjælp fra den daglige leder**



Søjlerne i figur 8 viser, at mænd i højere grad (58 %) oplever, at deres daglige leder hjælper dem med at nå deres karrieremål. Hos kvinderne er kun 40 % overvejende enige i, at deres leder hjælper dem. **Spørgsmålet lød: "På en skala fra 1 til 10 hvor enig er du i følgende udsagn: 'Min daglige leder hjælper mig med at nå mine karrieremål?'"**

1-3 = overvejende uenig

4-6 = overvejende neutral

7-10 = overvejende enig

Den daglige leder er central på mange punkter. Stort set alle kvinder, som har avanceret, fortæller, hvordan opmærksomme ledere har hjulpet dem frem.

Undersøgelsen peger dog på, at der er tendens til, at den daglige leder ikke spørger til eller har en åben dialog med kvinderne om deres ledelsesambitioner.

Deltagerne fortæller, at det kan skyldes, at lederne mangler muligheder for at indfri medarbejdernes ledelsesambitioner, at lederne ikke bliver målt på det, at medarbejderen bliver et tab for lederens ansvarsområde, at det er samme stilling som lederens nuværende stilling, at de generelt mangler ledelseskompetencer, eller at lederne ganske enkelt ikke bemærker kvindernes ambitioner, som tidligere nævnt.

Fokusgrupperne har til dels udtrykt overraskelse over denne indsigt. Andre har udtrykt erkendelse af, at de generelt kunne være bedre til at tage karrieredialoger med medarbejderne. Både mandlige og kvindelige ledere nævner, at mange kvinder vokser og viser stort potentiale, hvis de motiveres og støttes af den daglige leder. Men selv kvinder med ambitioner, som har opnået stillinger i de øverste lag, kan stadig opleve, at deres daglige leder bliver en bremseklods for deres karriereudvikling.

Det rejser spørgsmålet: Hvorfor skaber manglende støtte fra den daglige leder ikke barrierer i samme grad for mænd som for kvinder? Det følgende afsnit viser, at det er deltagerens oplevelse, at mænd har lettere adgang til formelle såvel som uformelle netværk. Det vurderer deltagerne som et særligt kendetegn ved kulturerne i virksomhederne og som en vigtig ressource for at kunne avancere.

## Barriere #3: Mænd har bedre adgang til karrierefremmende netværk

### Afsnittet kort:

I dette afsnit undersøger vi den tredje konkrete barriere, som kvinder oplever for deres karriereudvikling.

I interviews og fokusgrupper fortæller mænd og kvinder, at de oplever, at adgang til netværk er en vigtig ressource for at avancere. De oplever også, at mænd generelt har lettere adgang til de formelle og uformelle netværk. Det går imod en gængs opfattelse i sektoren af, at ledere kun ansættes efter deres kompetencer (meritokrati).

Blandt andet på den baggrund oplever flere kvinder end mænd, at ikke alle har lige muligheder for at avancere.

Afsnittet viser, at der er en mulig sammenhæng mellem oplevelse af lige muligheder, og hvor længe virksomhederne kan fastholde talenterne.

”

*"Når man bliver udnævnt, så handler det om personlige relationer."*

Leder, mand

”

*"Folk kommer ind med folk, som tager andre med. Det betyder meget, hvilket netværk man har."*

Medarbejder, kvinde

”

*"Når jobs bliver besat uden at blive slået op, så handler det ikke bare om, at man skal byde ind som kvinde."*

Leder af ledere, kvinde

”

*"Kvinder er ikke gode til at sidde efter arbejdstid og tage den cigar eller en gang tennis og skabe det netværk, der skal til. Det kvalificerer ikke én."*

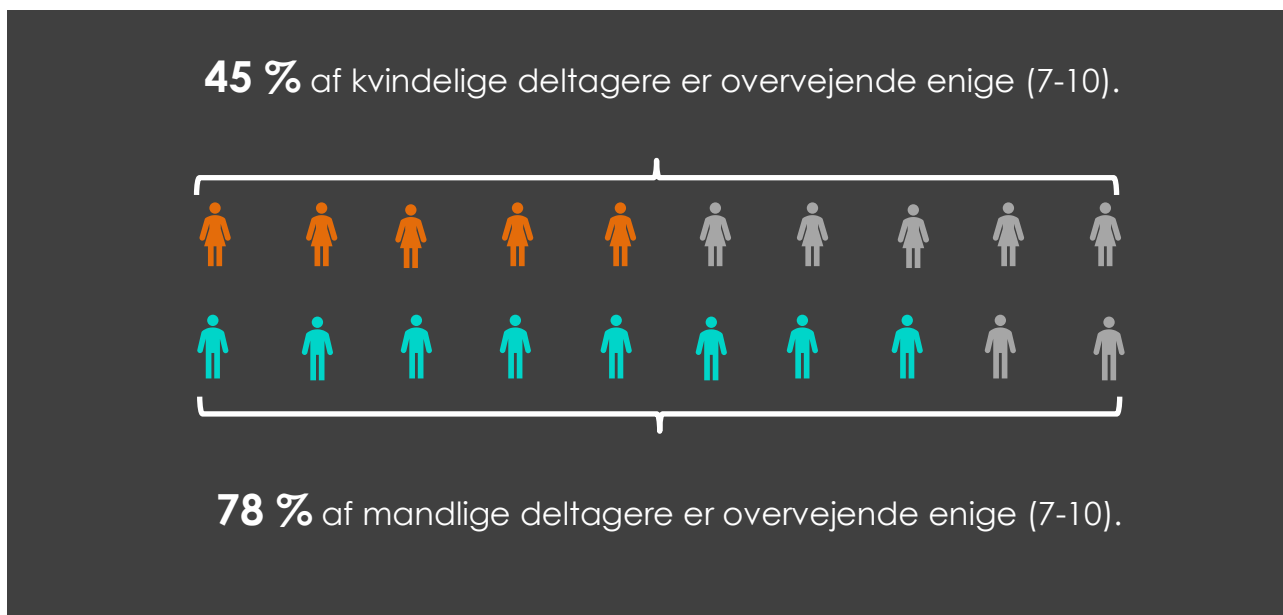
*Man kan sagtens være fagligt dygtig, men hvis ikke man har relationen på plads, så er det svært."*

Leder, mand

”

*"Man har klart en fordel, hvis man har en af hans interesser. Han oprettede en fritidsklub, hvor kvinder ikke var inviteret med. De har også været på en boot camp for kun ét køn. Det kan der være masser af grunde til, men det kan også have en betydning."*

Medarbejder, kvinde om en mandlig leder

**Figur 9. Lige og ulige muligheder for at avancere**

Figur 9 viser, at mænd i højere grad end kvinder vurderer, at alle uanset baggrund har lige muligheder for at avancere i deres virksomhed. Knap fem ud af ti kvinder er overvejende enige sammenlignet med knap otte ud af ti mænd. Spørgsmålet lød: "På en skala fra 1 til 10 hvor enig er du i følgende udsagn: 'Alle uanset baggrund har lige muligheder for at avancere i din virksomhed?'"

1-3 = overvejende uenig

4-6 = overvejende neutral

7-10 = overvejende enig

Et eksempel på ulige muligheder, som fremgår af flere kvalitative interviews, er, at ledende stillinger i de højere ledelseslag ofte ikke slås op, men besættes gennem netværk, relationer og officiel såvel som uofficiel succession planning, som kvinder oftest ikke har adgang til. Selv når virksomhederne benytter eksterne rekrutteringsfirmaer, bliver de ofte ikke eksplicit bedt om at finde kvindelige kandidater på trods af den iøjnefaldende skæve kønsfordeling.

”

"Jeg spiller med på den maskuline ledelsesstil for at komme ind i fællesskabet. Man får ikke meget ud af ikke at gøre det."

Leder af ledere, kvinde

”

"Hvor meget skal du kunne bevise for, at du med rette kan få stillingen i topledelsen?"

Leder, kvinde

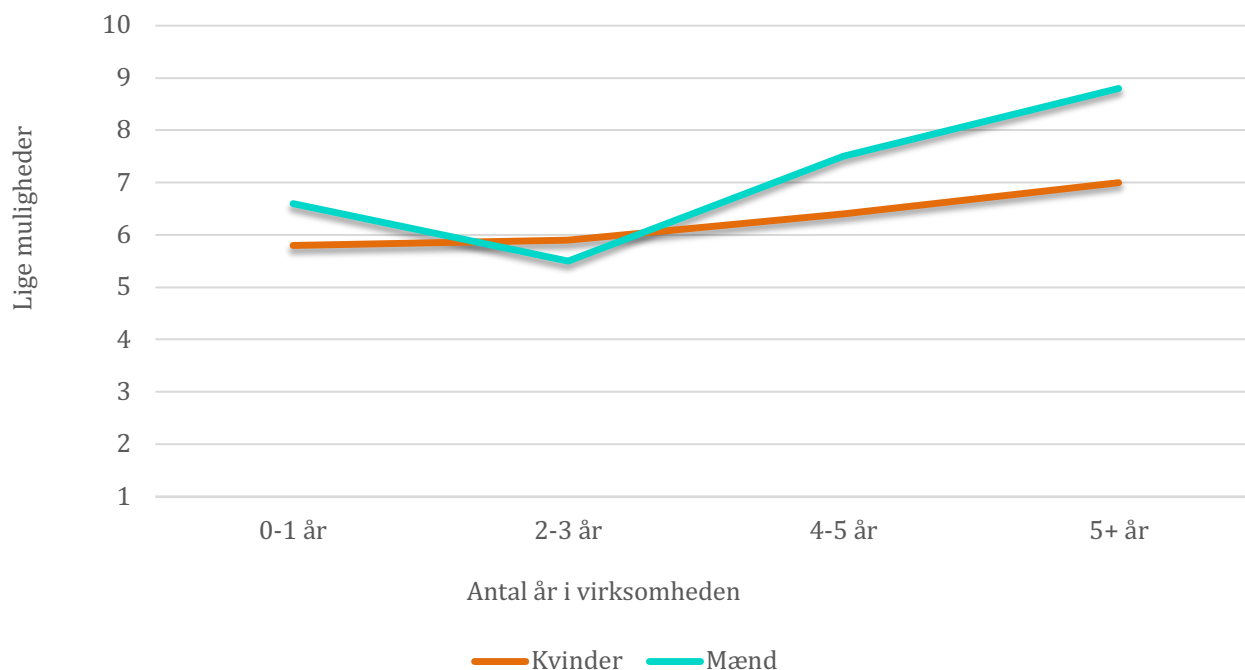
”

"Jeg oplever en kæmpe forskel i, hvordan mænd og kvinder leder. Den forskel er en styrke, som ikke udnyttes, når kvinderne ikke får plads."

Leder af ledere, mand

På næste side illustrerer vi deltagernes egne beskrivelser af, hvad der kendetegner folk, som typisk avancerer i deres virksomhed i to *word clouds*. Både mænd og kvinder nævner "dygtig" samt "faglighed" som centrale kendetegn foruden relationer og netværk. Dog nævner kvinderne også, at det ofte er mænd, som avancerer.



**Figur 12. Sammenhæng mellem lige muligheder for at avancere og for fastholdelse**

De to streger i figuren for henholdsvis mænd og kvinder viser en mulig sammenhæng mellem, i hvor høj grad deltagerne vurderer, at alle har lige muligheder for at avancere i virksomheden, og hvor længe de ser sig selv arbejde i virksomheden.

Fra et fastholdelsesperspektiv er det et problem, hvis ikke folk oplever lige muligheder. Vi ser i undersøgelsen en mulig sammenhæng mellem det at opleve lige muligheder for at avancere og at kunne se sig selv arbejde i virksomheden i mange år.

Det betyder, at mænd og kvinder, der oplever ulige muligheder for at avancere, kan blive sværere at fastholde i længere tid. For beslutningstagerne i fokusgrupperne har dette punkt været vigtigt at adressere, fordi fastholdelse af talenterne beskrives som forretningskritisk.

I undersøgelsen nævner mange deltagere, at ledere er fagligt kompetente og hårdtarbejdende. Men vi ser også, at kompetencer ikke er det eneste kriterie for at avancere. Adgang til netværk og relationer bliver vurderet som vigtige ressourcer. Her har mange mænd nemmere adgang grundet aktiviteter og kønsfordeling, hvilket fører til, at kvinder generelt oplever ulige muligheder for at avancere. Som vi viser nedenfor, så er der en selvforstærkende dynamik mellem myterne og de konkrete barrierer, der skaber den skæve kønsfordeling med ulige muligheder.

”

"Jeg ved med sikkerhed, at nogle af de kvinder, som i dag sidder i store jobs andre steder, har haft nogle ambitioner, som de ikke har fået indfriet her hos os."

Leder, kvinde



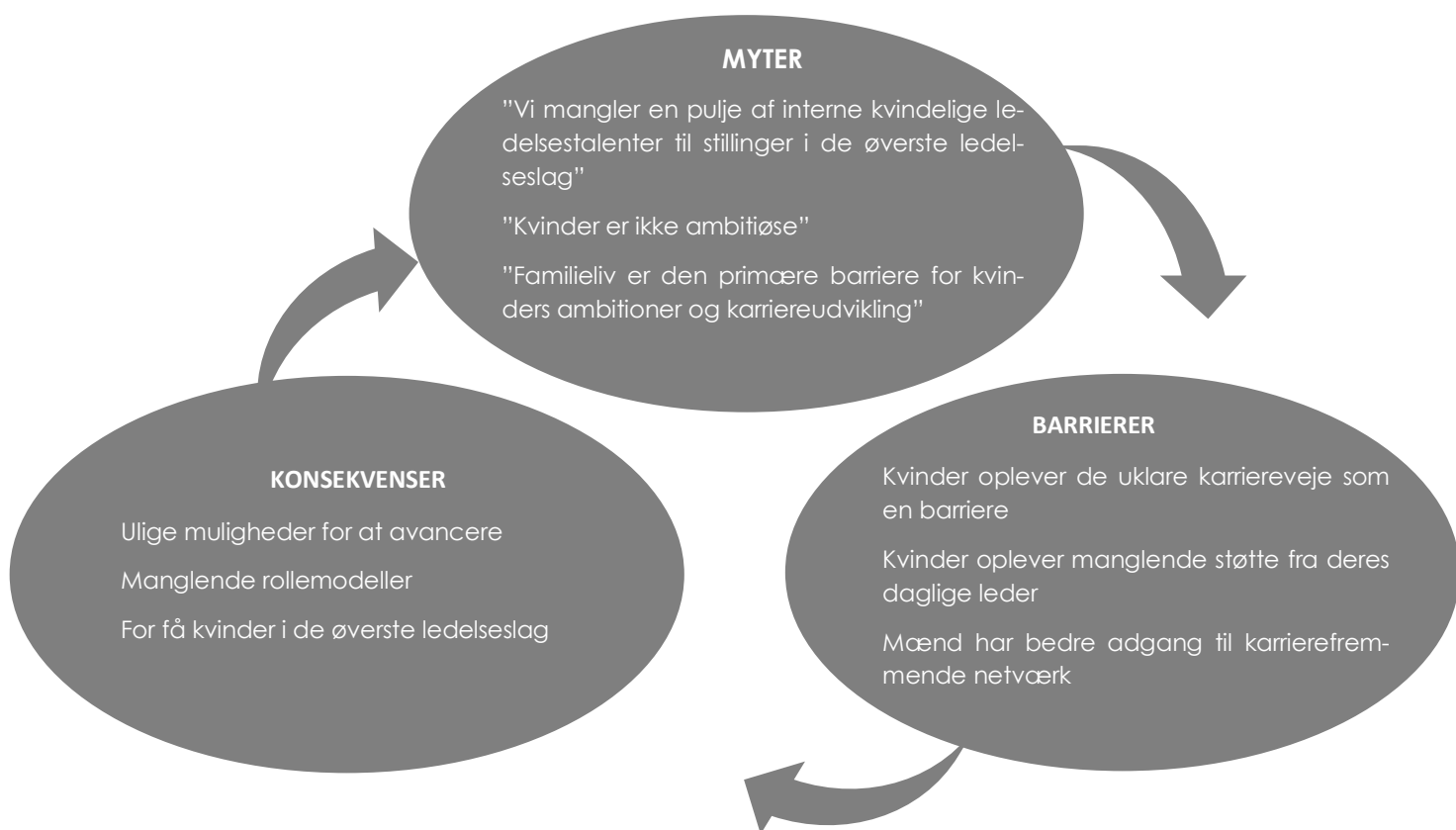
## En selvforstærkende ond cirkel

På trods af at mange deltagere – både mænd og kvinder – mener, at øget kønsbalance og mere diversitet er positivt, så oplever mange også, at det går alt for langsomt. Analysen i denne kortlægning peger på, at de udeblevne resultater skyldes, at de tre myter samt de konkrete barrierer gensidigt forstærker en kultur, hvor det er svært at skabe forandringer.

Kultur definerer og påvirker adfærd. Herunder også, hvordan man viser sine ambitioner. Det påvirker igen ledernes adfærd, så de ikke tager dialogen med kvinderne om ambitioner og karrieremuligheder. Alt dette er med til at skabe forventninger om, at mænd umiddelbart er mere parate til ledelse, hvilket holder kvinderne tilbage, så de oplever ulige muligheder. Det har resulteret i, at andelen af kvindelige rollemodeller er lille sammenlignet med antallet af mandlige rollemodeller – og det er igen med til at forstærke de tre myter, som så påvirker ledernes opfattelser og adfærd. Med andre ord: Vi har en selvforstærkende ond cirkel.

I figur 13 nedenfor har vi opsummeret den selvforstærkende dynamik – den onde cirkel – som skaber kulturen og gør det svært at skabe forandring.

**Figur 13. En selvforstærkende ond cirkel**



Figur 13 afbilder en selvforstærkende dynamik – en ond cirkel – mellem de tre myter, som er med til at skabe de konkrete barrierer. Barriererne resulterer i ulige muligheder og manglende rollemodeller, hvilket igen forstærker de tre myter osv.

## Opsummering

De konkrete barrierer, som kvinder oplever for deres vej til de øverste ledelseslag, kan opsummeres i form af uklare karriereveje kombineret med manglende støtte fra den daglige leder.

Kulturen i sektoren forfordeler mænd i forhold til adgang til de netværk og uformelle relationer, hvor lederstillinger ofte besættes. Det er svært for kvinderne at navigere i og gør det dermed sværere at avancere. Derfor bør den herskende kultur ses som en konkret barriere for kvinders vej til de øverste ledelseslag. I de tilfælde, hvor der kan herske tvivl om, hvorvidt en organisation har den beskrevne kulturelle udfordring, bør det derfor undersøges.



*"Finanssektoren er præget af gamle mænd, der har en tendens til at pege på nogen, der ligner dem selv. Det er den bedste sikring mod forandring."*

Leder, mand

I Del 3 vurderer vi, hvordan de tre myter og tre konkrete barrierer ikke blot er udfordringer for kvinderne, for virksomhederne og for finanssektoren generelt, men derimod rummer muligheder for et stort forandringspotentiale. Med andre ord: Nu ved vi, hvor skoen trykker, så nu kan vi handle på det.

## **DEL 3: Muligheder og forandringspotentialer**



Mulighed #1

**Større pulje af ledelsestalenter med alsidige kompetencer**

Mulighed #2

**Den daglige leder kan skabe mere synlighed**

Mulighed #3

**Lige muligheder kan betyde længere fastholdelse**

Mulighed #4

**Mere diversitet betyder bedre resultater for forretningen**

”

”Agendaen om diversitet er også vigtig for omdømmet i den finansielle sektor. Der er nok brug for, at vi tænker nyt i stedet for at gøre, hvad vi plejer.”

Medarbejder uden ledelsesansvar, kvinde

”

”Det er ligesom med klimamål og alt muligt andet. Vi har jo ikke lyst til at opgive nogen af vores fede ting: flyve mindre, køre mindre bil, men vi bliver jo nødt til at adressere det.”

Leder af ledere, mand

### Mulighed 1: Større pulje af ledelsestalenter med alsidige kompetencer

I de foregående afsnit har vi inddraget tre myter samt tre konkrete barrierer, der tilsammen skaber skæv kønsbalance i de øverste ledelseslag hos de syv deltagervirksomheder i undersøgelsen. For myterne gælder det, at den skæve kønsbalance af mange ledere bliver forbundet med en manglende talentpulje af kvindelige ledere til at bestride stillingerne i de øverste ledelseslag. Ikke desto mindre fremgår det af undersøgelsen, at især kvindelige ledere i de øvre lag mener, at de kvindelige ledelsestalenter er der.

Årsagen til, at de mandlige ledere ikke i samme grad ser talenterne, er til dels en anden udbredt myte: Kvinder er mindre ambitiøse end mænd. Dog ved vi fra undersøgelsens besvarelser, at kvinderne faktisk har en smule højere ledelsesambitioner end mændene i undersøgelsen, og at familieliv generelt ikke opfattes af deltagerne som en barriere for deres karriereudvikling.

**Afkræftelsen af de tre myter giver virksomhederne en mulighed for at styrke den interne pulje af talenter med alsidige kompetencer, såfremt disse kompetencer anerkendes af alle ledere. For at det kan lykkes, spiller den daglige leder en vigtig rolle.**

### Mulighed 2: Den daglige leder kan skabe mere synlighed

Årsagen til, at kvinderne i mindre grad end mændene skaber opmærksomhed på sig selv og deres høje ledelsesambitioner, er, at kvinderne oplever de uklare karriereveje som en konkret barriere. De har sværere ved at passe ind og at navigere i den herskende kultur. Mændene kan lettere spejle sig i topledere og har lettere adgang til netværk, hvilket afspejles i særlige maskuline tendenser i kulturen. Derfor er det for mange kvinder mindre naturligt at gøre opmærksom på deres ambitioner, især fordi de ikke i samme grad som mændene oplever, at deres daglige leder støtter deres karriereudvikling.

**Det skaber en unik mulighed for forandring i virksomhederne. Den daglige leder kan være en proaktiv sparringspartner for mange kvinder og mænd ved at tage dialoger med dem om deres ambitioner og muligheder. Den daglige leder kan desuden skabe mere synlighed omkring de kvindelige talenter for de af lederne i de øverste lag, som endnu ikke helt har spottet talenterne. Det giver ovenikøbet virksomhederne muligheder for at fastholde talenterne længere.**

### Mulighed 3: Lige muligheder kan betyde længere fastholdelse

De uklare karriereveje, manglende støtte fra ledere samt kulturen, hvor mænd har lettere adgang til netværk og ledende stillinger, er med til at give mange kvinder en oplevelse af, at ikke alle har lige muligheder for at avancere.

**At fastholdelse hænger sammen med oplevelsen af lige muligheder, kan direkte omsættes til en konkret mulighed for at øge fastholdelsesgraden af både mænd og kvinder.**

### Mulighed 4: Mere diversitet betyder bedre resultater for forretningen

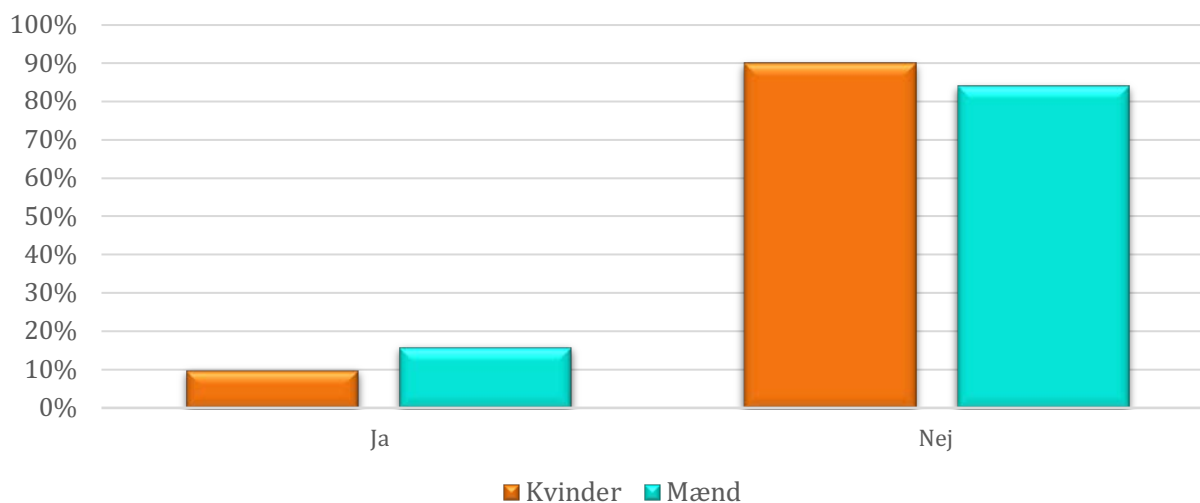
Adskillige nationale og internationale studier, der i disse år publiceres, viser, at mere diversitet i virksomheder på tværs af forskellige brancher og sektorer – herunder finans – styrker forretningen, hvis der vel at mærke også er en inkluderende kultur:<sup>5</sup>

1. Bedre beslutningsprocesser og problemløsninger<sup>6</sup>
2. Højere medarbejderengagement<sup>7</sup>
3. Bedre adgang til nye generationer og talenter<sup>8</sup>
4. Øget innovationskraft<sup>9</sup>
5. Øget kundetilfredshed<sup>10</sup>
6. Mindskede finansieringsrisici<sup>11</sup>
7. Øget bundlinjeresultat<sup>12</sup>

### Muligheder, der kræver forandringsparathed

På trods af mulighederne for at skabe bedre resultater for de ansatte og for kunderne er det et overvejende mindretal af deltagerne i undersøgelsen, som rent faktisk har kendskab til konkrete tiltag i virksomheden i forhold til at øge graden af diversitet og få flere kvindelige ledere ind i de øverste ledelsesslag.

**Figur 14. Manglende kendskab til konkrete tiltag i virksomhederne**



Søjlerne i figur 14 viser, hvor mange af deltagerne der kender til konkrete tiltag i deres virksomhed for at få flere kvinder ind i de øverste ledelsesslag. Det overvejende flertal kender ikke til konkrete tiltag. Spørgsmålet lød: **”Kender du til konkrete tiltag i din virksomhed for at få flere kvinder i de øverste ledelsesslag? Ja/Nej”**.

<sup>5</sup> Diversitet kan og bør tænkes mere bredt end køn. Eksempelvis er alder, etnicitet, uddannelse, personlighed og livserfaring alle vigtige parametre foruden køn

<sup>6</sup> Cloverpop (2017) ”Hacking Diversity with Inclusive Decision Making”

<sup>7</sup> Korn Ferry (2017) ”What Can Adding One Woman Do?”

<sup>8</sup> Deloitte (2018) ”Millennial Survey”

<sup>9</sup> Accenture (2019) ”Getting to Equal: Creating a Culture That Drives Innovation”

<sup>10</sup> PwC (2017) ”The Diversity Journey”

<sup>11</sup> IMF (2018) ”Women in Finance: A Case for Closing Gaps”

<sup>12</sup> Credit Suisse (2019): ”The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies”

## Konklusion

Baseret på kvantitative og kvalitative data fra syv virksomheder finder vi, at der eksisterer tre overordnede myter om karriereudvikling for kvinder, som bør aflives:

- 1) "Vi mangler en pulje af interne kvindelige ledelsestalenter til stillinger i de øverste ledelseslag."
- 2) "Kvinder er ikke ambitiøse."
- 3) "Familieliv er den primære barriere for kvinders ambitioner og karriereudvikling."

De tre myter fører til tre konkrete barrierer, som mange kvinder oplever:

- 1) Kvinder oplever de uklare karriereveje som en barriere.
- 2) Kvinder oplever manglende støtte fra deres daglige leder.
- 3) Mænd har bedre adgang til karrierefremmende netværk.

De tre myter og konkrete barrierer påvirker gensidigt hinanden og er med til at forstærke ubalancen.

Dog finder vi, at en stor del af deltagerne ser store muligheder for forandringer i finanssektoren. Vi finder eksempelvis, at øget kønsbalance på alle ledelsesniveauer ville kunne bidrage med en større talentpulje med mere alsidige kompetencer. Det vil styrke sektorens resiliens i forhold til at møde fremtidens udfordringer. Det opnås, når den daglige leder skaber mere transparens omkring karrierevejene for de kvindelige talenter.

At andelen af de kvindelige ledelsestalenter er stor, skal tillige synliggøres for alle ledere i de øverste lag – også dem, som endnu ikke kan se talenterne.

Hvis mænd og kvinder oplever, at alle har lige muligheder for at avancere, vil det betyde længere fastholdelse. Blandt deltagerne i fokusgrupperne blev det anset som forretningskritisk at kunne holde på og tiltrække talenterne i en tid med store forandringer i markedet. Samtidig er der et udtalt behov for at høste fordelene ved øget diversitet og kønsbalance på alle niveauer i virksomhederne.

Men vigtigst af alt kræver det en strategisk kulturforandring i sektoren – også det er muligt. Kulturforandringen sker nemlig ved, at de enkelte virksomheder og sektoren som helhed adresserer de myter og barrierer, der er dokumenteret i denne rapport. Det kan en synkroniseret topledelse gøre ved at udnytte momentum og engagere mænd og kvinder i arbejdet for at skabe ligestilling.

Kulturforandringen skubbes endvidere frem ved at klæde lederne på til at udføre inkluderende ledelse; at spotte forskellige talenter – uanset hvordan de ser ud – og at kunne tage karrieredialogerne.

Men intet af dette kan lade sig gøre, medmindre lederne i de øverste ledelseslag klart kommunikerer budskabet om, hvorfor kønsbalance, mangfoldighed og inklusion er afgørende for forretningen. En effektiv kulturforandring kræver, at lederne går forrest og skaber de nødvendige tiltag og den nødvendige synlighed.

”

*"Udfordringen er vel, at der, hvor jeg har oplevet ændringer, er det sket fra toppen. I de store internationale virksomheder, hvor jeg har været, har det været tonen fra toppen. De har skubbet og tegnet de helt store linjer. En forandring i finanssektoren kræver, at toppen melder klart ud."*

Leder af ledere, mand

Denne rapport følges op med et katalog med en række konkrete anbefalinger, der kan hjælpe virksomhederne med at skabe en sådan kulturforandring og dermed øge kønsbalancen på alle niveauer.

## Citater fra deltagerne

### MYTER

#### #1 Ingen interne talenter

"Den stol, jeg sidder på, den burde sidde med til bords, når der tales om, hvad der sker ude i samfundet. Jeg bliver glemt i mange sammenhænge, og så skal jeg med i 11. time. Det betyder, at jeg nemt kan komme til at svare i øst, når de spørger i vest."

Leder, kvinde

"Jeg synes, vi har mange talenter, men jeg kan godt se, at nogle kan være begrænsede af deres egen leder."

Leder af ledere, kvinde

"Jeg synes, der mangler opmuntring. Du behøver ikke kunne det hele. Det er tilladt at fejle og ikke være for perfektionistisk. Du skal turde gå på ukendt grund. Der skal være nogen til at støtte dem. Så tror jeg virkelig, at du ville få mange flere kvinder op."

Leder, kvinde

"Nej, jeg tror ikke, kvinderne søger stillingerne. De har nok haft samme oplevelser, som jeg har haft omkring kommunikationen, tonen, og hvilke argumenter der tæller. Så jeg tror ikke, at det har noget at gøre med, at der ikke er en talentmasse. Det handler om, at de skal føle sig trygge. Og så skal man ikke føle sig helt alene."

Leder, kvinde

"De unge piger er ambitiøse og vil en masse ting. Det kan være noget med, at kvindelige trainees fravælger erhverv. For hvad er det, man identificerer sig med? Der sidder en del ældre mænd i erhverv, hvor der i naboafdelingen [privat] primært sidder kvinder."

Medarbejder uden ledelsesansvar, mand

"Jeg havde en kvindelig medarbejder til samtale. Jeg havde skrevet en helt anden vej end det, hun havde skrevet. Så vi måtte rykke mødet en uge og tale om det, når hun havde tænkt over det. Nu er hun jo bare knaldhamrende dygtig, fordi hun havde modet og tog chancen."

Leder af ledere, kvinde



"Alle de mandlige ledere var enige om, at det var, fordi de kvindelige medarbejdere ikke havde lyst til at være ledere, at de ikke figurerede i forhold til succession planning. Jeg spurgte, om de var sikre, og der var lidt irritation over, at jeg spurgte. De kan have en pointe i, at der måske ikke er så mange, der har ambitioner, men at der ikke er en eneste, virker underligt."

Medarbejder uden ledelsesansvar, kvinde

## #2 Manglende ambitioner

"Min største udfordring er, at jeg ikke er god til at lede opad. Jeg siger tingene, som de er. Jeg hopper ikke for at iscenesætte mig selv. Resultaterne bør tale for sig selv."

Leder, kvinde

"Jeg gider ikke gå i en blå skjorte og være ligesom de andre mænd. Jeg tror, at jeg kunne bidrage med noget i topledelse, men jeg vil ikke sige ja til det der."

Leder, kvinde

"Hvis folk ikke gør opmærksom på det, så bliver man ikke prikket. Hvis man ikke byder sig til, så forpasser man mulighederne. Så det handler om at turde stikke næsen frem, og der skal ikke så meget til for at stikke næsen frem. Det er dine drømme og visioner, de bemærker."

Leder af ledere, kvinde

"Mænds ego ligger meget i professionen. De identificerer sig med deres profession, hvor kvinder ser noget andet. Mændene sætter sig på de tunge roller, så derfor bør vi i virksomheden strukturere os anderledes. Det skal handle om kompetencer og succes. Jeg oplever typisk et bedre outcome med kvinder i teamet. Der mangler simpelthen perspektiver, hvis du sætter fire mænd sammen til at løse en opgave."

Leder af ledere, mand

"Jeg kunne melde det [ønsket om ledelsesvejen] mere klart ud for min leder, men den gang, jeg nævnte en mulighed for at kunne påtage mig noget ledelsesansvar under ham, da syntes han ikke, at der var behov for det. Så er det svært at gå videre med den tanke. Derfor har jeg fokuseret på at udvikle mig på det faglige."

Medarbejder uden ledelsesansvar, kvinde

"Min måde at komme op på har så været igennem faglighed i stedet."

Leder, kvinde



"Ja, det kommer til at gøre ondt, når jeg flytter herfra med min erfaring og kompetencer."

Medarbejder uden ledelsesansvar, kvinde

"Jeg kunne godt tænke mig min chefs job, men måske jeg skal have et mellemtrin. Det siger han i hvert fald. Jeg skal have noget erfaring med den officielle ledelse, så vi ser, om vi kan finde en mindre ramme til mig."

Medarbejder uden ledelsesansvar, kvinde

"Da jeg skulle tilbage efter første barsel, da havde jeg den sædvanlige kvindeting. Jeg ville ledelse, men turde ikke sige det højt. Da jeg først sagde det, så kom lederstillingerne. Det har jeg fundet ud af. Man skal sige det højt."

Leder af leder, kvinde

"En af mine kæpheste er, at der er mange kvinder, som gerne vil være leder, men ikke på mændenes præmisser. Vi gider ikke konkurrere om, hvem der kan arbejde mest. Vores privatliv og arbejdsliv skal kunne hænge sammen. Det gider jeg ikke konkurrere med."

Leder af leder, kvinde

"Der er en kæmpe forskel på, hvordan man er leder som kvinde eller mand. Jeg oplever, det er sværere sammen med mændene. Der er konkurrence mellem mænd. Også over for kvinderne. Hvor kvinderne har mere af: 'Vi kan godt få det til at lykkes i fællesskab', så oplever jeg hos mændene, at det ofte handler om alfahanner, der virkelig skal gøre sig bemærket."

Leder af ledere, kvinde

### #3 Familieliv som en barriere

"Jeg har aldrig været et sted, hvor det var så fleksibelt. Jeg fik faktisk at vide, at som leder så forventede de, at jeg ikke brændte mit lys i begge ender og ikke arbejdede mere end 37 timer. Det var ikke familielivet, der var begrænsningen. Det var omrokeringen, hvor det ikke gav mening, at jeg fik den ledelsesplads, der opstod."

Leder, kvinde

"Jeg har sagt til hende, at hun sagtens kan magte en børnefamilie og det, jeg tilbyder hende. Hun får fleksibilitet. Det betyder enormt meget for kvinderne blandt mine medarbejdere, især dem under 50 år."

Leder, mand

"Vi giver hinanden plads og rum til det, vi vil. Geografien kunne være en forhindring, men det er det egentlig ikke, for der er tid til at pendle."

Leder af ledere, kvinde

"Det har været et bevidst valg, at min mand hentede børnene. Jeg ville ikke have skudt i skoene, at jeg ikke leverede på grund af familien."

Leder af ledere, kvinde

"Jeg skal på barsel, det er jeg jo tvunget til for menneskeheden. Derfor skal du lede mig anderledes. Jeg fik et talentprogram som 30-årig, men ingen ville jo forfremme mig på det tidspunkt."

Medarbejder uden ledelsesansvar, kvinde

"Det har taget mig lang tid ikke at tale det ned at have børn. Nu er jeg landet mere i det og owner det at være mor, men jeg er også karrierekvinde. Man skal virkelig kæmpe for at beholde sig selv på vej op ad karrierestigen."

Medarbejder uden ledelsesansvar, kvinde

"De er to ledere, en mand og en kvinde, begge omkring 40-45 år, og de har begge to børn. Den ene har jeg lige haft en 1:1-samtale med. Hun har tidligere valgt familien, så hendes tid er passé nu. Hun bliver overhalet af yngre kandidater, det er der mere perspektiv i. Så selvom den mandlige og kvindelige medarbejder ledelsesmæssigt ville indeholde det samme, så ville jeg vælge manden af de to."

Leder af leder, mand

## **FORSKELLIGE BARRIERER**

### **#1 Uklare karriereveje**

"Det ligger meget på hans skuldre i forhold til at få italesat nødvendigheden af diversitet og den forskel og værdi, det vil give at have flere kvinder på ledende poster. Han mener, at han har den bedste mand på posten. Men ingen af de stillinger er blevet slået op."

Leder af ledere, kvinde

"Jeg har haft en fornemmelse af, at begge gange er vedkommende blevet valgt på forhånd. Det var erhvervsmand begge gange og sjovt nok lige præcis dem, jeg havde forudset."

Leder af ledere, kvinde

"At skabe gode forbindelser betyder en masse. Der er væsentligt flere brede forfremmelser på netværk. Mulighederne opstår bare oftere."

Leder af ledere, mand

"At få adgang til de der sociale ting, det betyder jo alverden."

Leder, kvinde

"De har en lang fortid sammen i topledelsen. Det er ikke en klub, man bare lige bliver lukket ind i."

Leder, kvinde

"Det er ikke, fordi kvinderne ikke bliver inviteret, de er bare ikke så aktive. De appellerer måske heller ikke så meget til alle kvinder, de ting, vi gør. Det kan jeg godt se."

Leder af ledere, mand

"Netværket, det er mere som venner, hvor vi mødes om fælles interesser."

Leder af ledere, mand

"Det ville da give mig enormt meget mod, hvis jeg så, at der var en anden kvinde i en toppost, som kunne gøre det. Men jeg kan ikke se hende."

Leder, kvinde

"Jeg kan ikke se en kvindelig rollemodel, hvor du er topleder og har en familie. Jeg render ikke rundt i jakkesæt og stiletter. Jeg kører livet som alle andre."

Leder, kvinde

"En rollemodel skal bevare personlighed i sin ledelse og turde vise, at der er noget personlighed. Det er også gældende for mænd, der kommer frem. Det skal ikke bare være talbare men personlighed, som bliver vist."

Medarbejder uden ledelsesansvar, mand

"Jeg vil hellere læse om dem, der får familien til at balancere, ikke om dem, der også præsterer en masse med børn, der dyrker elitesport og den slags."

Leder af ledere, kvinde

## #2 Manglende hjælp fra den daglige leder

"Jeg kan selv se, at jeg ikke er særlig god til at prikke talenter på skulderen. Jeg har selv taget mig i at overse kvinderne. Det er ofte mænd, som signalerer, at de vil noget mere, og man lægger mærke til dem, fordi man er bange for at miste dem. De unge mandlige talenter."

Leder af ledere, kvinde

"Det er en udfordring, hvis nogle ville have godt af at blive sendt afsted til en anden afdeling. De [daglige ledere] siger jo nej til at sende nogen afsted, hvis de ikke kan undværes i afdelingen."

Leder, mand

"Min leder har ikke spurgt mig, hvad jeg vil efterfølgende. Men lad os sige, at han spurgte, hvad jeg ville, så ville vi gå efter det samme job, og så spiller man ikke med helt åbne kort."

Leder af ledere, kvinde

"Det starter helt sikkert med, at det er vigtigt, at der er en leder, der spotter dig og tør give dig det ansvar."

Leder af ledere, mand

"Jeg synes grundlæggende ikke, at det skal være en fordel at råbe højere, men mændene gør bare mere opmærksom på sig selv, så jeg glemmer at spørge kvinderne."

Leder af ledere, mand

"Dybest set så tror jeg på, at den daglige leder bakker op. Jeg tror, det har enormt stor indflydelse på, hvor hurtigt og hvor langt man kommer. Også fordi det skubber til ens grænser."

Medarbejder uden ledelsesansvar, kvinde

## #3 Barsel – ude af øje, ude af sind

"Når du er på barsel, kan du miste noget eksponering. Så skal du bygge noget op, måske endda ad to omgange."

Leder af ledere, mand

"Jeg har oplevet at sidde to gange og få at vide, at jeg ikke får forhøjelse grundet barsel, og det må man ikke sige. På trods af god performance review så bliver jeg ikke belønnet. I stedet får jeg beskeden: 'Nu må vi se, hvad du vil, når du kommer tilbage.' Hvad regner de med? At jeg knokler sådan nu og så kommer retur og har mistet lysten?"

Medarbejder uden ledelsesansvar, kvinde

”Yngre kvinder, som er på ledelsestrack, og som skal barsle, de er bare ude af øje, ude af sind. Men jeg kan jo ikke gøre noget, for jeg vil jo være væk.”

Medarbejder uden ledelsesansvar, kvinde

”Jeg skulle udnævne én ud af to mulige: en mand og en kvinde. Da hun havde været på barsel, så kendte jeg hende stort set ikke. Derfor var valget ikke svært. Hvis jeg havde arbejdet mere med hende, så kunne det være.”

Leder af ledere, mand

#### #4 Maskulin kultur

”Det sker, at man må være kvinde, der leder som en mand på de høje ledelsesniveauer, som jeg også nogle gange gør, for ellers bliver jeg kørt over. Hvis det kræver, at jeg bliver mere og mere mand, så ændrer det jo ikke på kulturen. Grundlæggende så er det den maskuline ledelsesstil, man skal overveje i de højere ledelseslag.”

Leder af ledere, kvinde

”Der er rigtig mange mænd, som har store armbevægelser og har en stærk stemme. Hvis du som kvinde skal ind i det og tage den approach, selvom det ikke ligger naturligt, og hvis du skal vinde tillid, så tror jeg ikke, at der er mange, der har lyst til at være noget, de ikke er.”

Medarbejder uden ledelsesansvar, kvinde

”De har deres måde at sige tingene på. Jeg har mødt nogle stærke fyre i topledelsen ... Du skal virkelig være stærk, hvis du er alene, og du kommunikerer anderledes, end de gør.”

Leder, kvinde

”Jeg har oplevet helt konkret, at der sidder en mandlig kollega, og hvis ikke jeg holder på mit, så bliver jeg kørt over af ham. Jeg kan blive udnyttet på det groveste. Så jeg holder fast på mit, også selvom det ikke altid fremmer samarbejdet.”

Leder af ledere, kvinde

”Det, jeg møder i mit samarbejde med lederne, er, at der sidder nogle gamle konger. Hvis du ikke har hård hud på hænderne, kan måske især unge kvinder blive ramt, fordi han går efter personen og ikke bolden. Sådan skal der bare ikke tales, men det er nogle små herreture.”

Medarbejder uden ledelsesansvar, kvinde

”Det har været et aktivt valg fra vores direktør, at jeg skulle ind. Der er utrolig meget jakkesæt, men jeg får ikke samme symbolske anerkendelse som de andre.”

Leder af ledere, kvinde

"De kvinder, der når frem, de er ekstremt højt kvalificeret gennem uddannelse."

Leder, kvinde

"Stolen skal flyve gennem lokalet, før jeg oplever, at der er nogen, der ikke har det så godt med hinanden. Det kunne jeg høre, hun havde meget bedre føling med."

Leder, mand

"Når man ikke mener det samme, så kan de måske godt lytte. De er bare svære at arbejde med, for de vil meget gerne beslutte ud fra egne tanker."

Leder, kvinde

"De andre havde et funktionelt fokus, mit var et procesfokus: Vi skal have det kommunikeret til medarbejderne, stille nogle andre spørgsmål, se det fra andre vinkler. Det, der tit skete, var en typisk maskulin tænkemåde, som er meget resultatorienteret: 'Hvis jeg gør det her, så sker der sådan her ...' Jeg fik positiv feedback fra min leder, men han kunne ikke se værdien af mine kompetencer. Det er helt klart også min oplevelse i topledelsen, at den type kompetencer har de svært ved at se værdien i. Der mangler forståelse for værdien i forskellige synspunkter, der bunder i forskellige livssyn."

Leder, kvinde

## #5 Forandringspotentiale

"Hvis jeg ikke kan gøre som i går, så går det ikke. Man er bange for at flytte sig. Det er 'my way', ellers så passer du ikke ind."

Leder, mand

"Der er mange piger og damer på mit niveau og derunder, men man har stadig en holdning om, at en kreditchef er en mand."

Leder, kvinde

"Mine børn ser det helt anderledes. Vi har tendens til at tænke bank meget traditionelt. Hvis vi skal videreudvikle os, skal vi tænke bank helt anderledes. Det kan vi kun, hvis vi får nogle unge ind."

Leder, kvinde

"Jeg er ligeglad med kønsbalance, men det er nok, fordi jeg er mand. Jeg mener bare, at man bør lede efter den bedste person, uanset om det er en mand eller kvinde, en anden etnicitet eller professionel baggrund."

Leder, mand

”Jeg er træt af at høre på, at det er synd for os kvinder. Jeg ved ikke, hvordan man skal udfordre topledelsen, for det er mænd. I vores virksomhed er det stort set kun i HR, der er kvinder. Kan man tale om det på en ny måde, for jeg tror folk lidt er trætte af det?”

Medarbejder uden ledelsesansvar, kvinde

”Køn i bestyrelse og ledelse? Det er irrelevant. Der er gået mode i det. Du skal vise dit værd, uanset om du er mand eller kvinde.”

Medarbejder uden ledelsesansvar, kvinde

## Metode

Datagrundlaget i undersøgelsen er indsamlet ved hjælp af tre forskellige metoder:

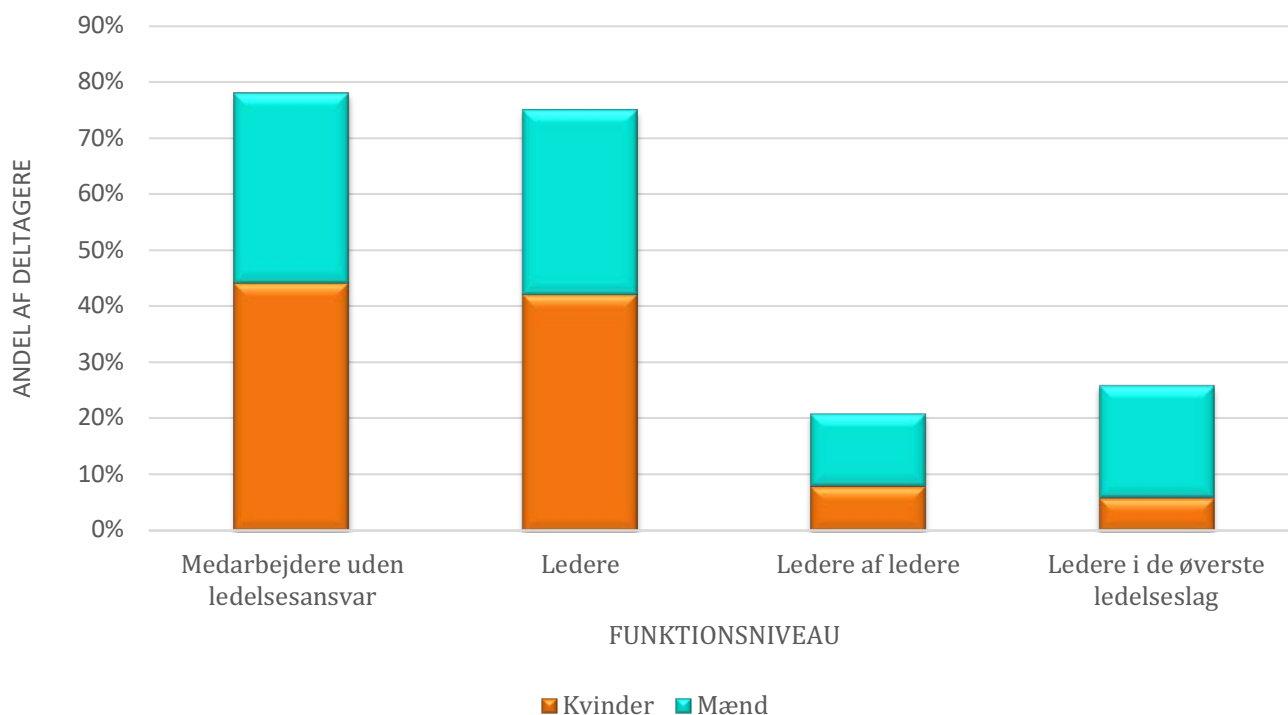
- Online-spørgeskema (239 besvarelser)
- Personlige interviews (71)
- Fokusgruppeinterviews med interessenter og repræsentanter fra direktionen samt generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i virksomhederne (7)

## Deltagere

Medarbejdere fra syv forskellige virksomheder i finanssektoren var rekrutteret til at deltage i undersøgelsen. Vi bad kontaktpersoner i HR hos alle virksomheder om at identificere et udsnit af medarbejdere, som bredt repræsenterede virksomhedens sammensætning i forhold til køn, alder, anciennitet og funktionsniveau på tværs af fire niveauer:

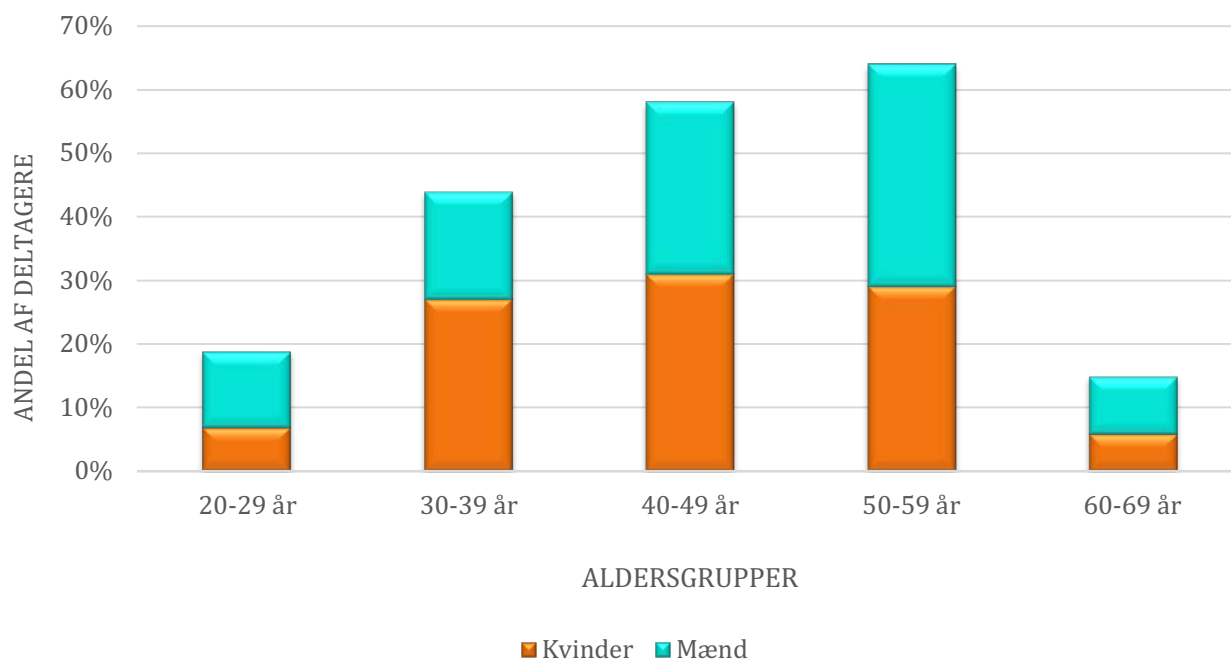
- Medarbejdere uden ledelsesansvar
- Ledere
- Ledere af ledere
- Ledere i de øverste ledelseslag

**Figur 15. Funktionsniveauer blandt deltagerne i undersøgelsen**

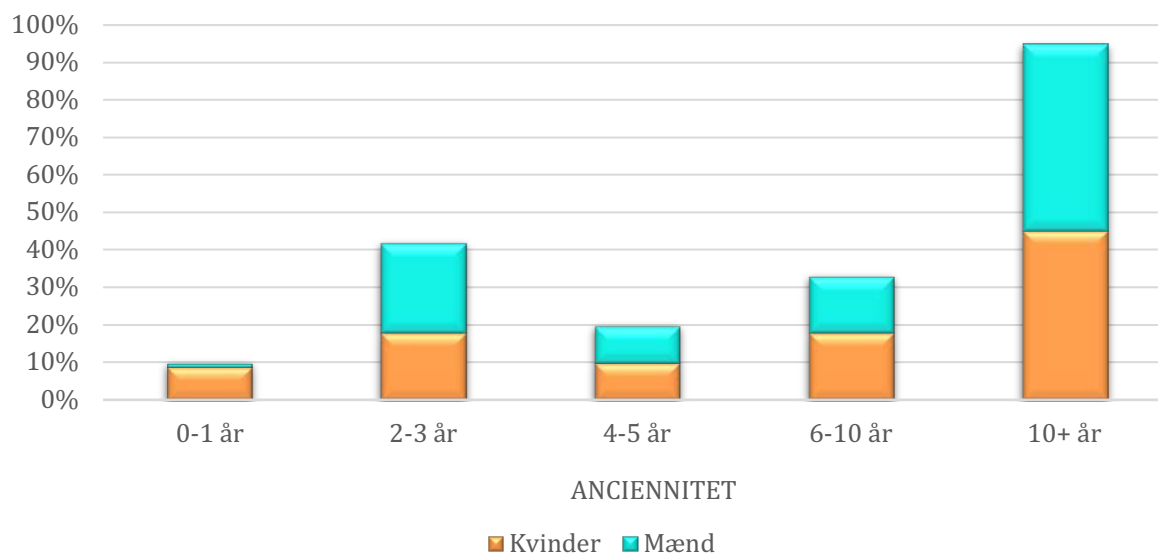


Figur 15 viser, hvordan alle kvindelige og mandlige deltagere er fordelt i forhold til de fire funktionsniveauer i de syv virksomheder. Der er en overvægt af kvindelige deltagere blandt medarbejdere uden ledelsesansvar og ledere, mens der er en overvægt af mandlige deltagere blandt ledere af ledere og ledere i de øverste ledelseslag.

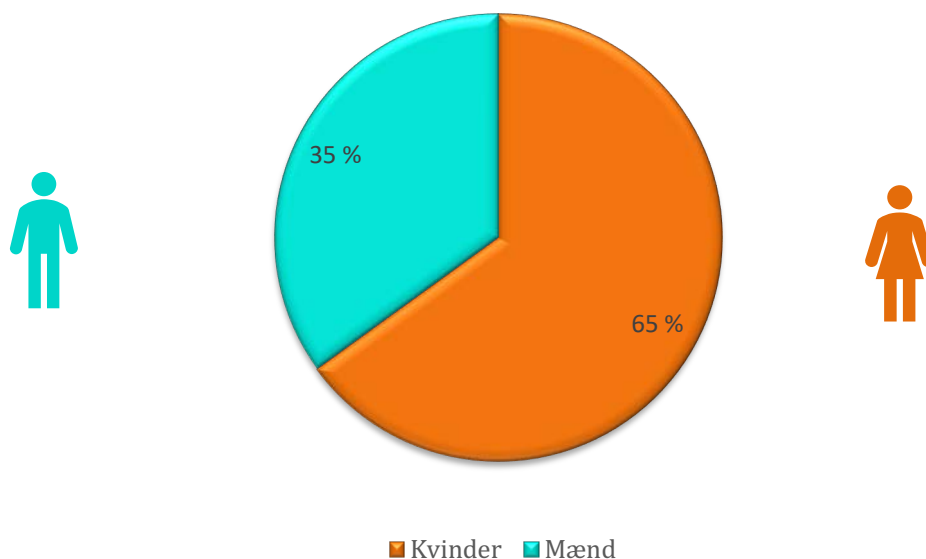


**Figur 16. Aldersfordeling blandt deltagerne i undersøgelsen**

Figur 16 viser, hvordan alle kvindelige og mandlige deltagere er fordelt i forhold til aldersgrupper. De fleste deltagere er mellem 30 og 59 år.

**Figur 17. Anciennitet blandt deltagerne i undersøgelsen**

Figur 17 viser, hvordan alle kvindelige og mandlige deltagere er fordelt i forhold til anciennitet. De fleste deltagere har mere end ti års erfaring fra ansættelse i deres nuværende virksomhed.

**Figur 18. Kønsfordeling blandt deltagerne i undersøgelsen**

Figur 18 viser kønsfordelingen blandt deltagerne i undersøgelsen. Den store repræsentation af kvinder sammenlignet med mænd i denne undersøgelse skyldes det faktum, at mænd i finanssektorens ledelseslag generelt er overrepræsenterede. For at undgå at undersøgelsen afspejler den herskende kultur, har det været vigtigt at få kvindernes perspektiv – som de underrepræsenterede i finanssektoren – hvad angår barrierer og muligheder for kvinders vej til de øverste ledelseslag. Dog skal det bemærkes, at blandt de deltagere i undersøgelsen, som er ledere af ledere og ledere i de øverste ledelseslag, er mændene delvist overrepræsenteret.

### Dataindsamling

Dataindsamlingen er foregået i tre faser, der hver havde til formål at validere hypoteserne om kvinders vej til de øverste ledelseslag baseret på undersøgelsens empiri.

1. Online-spørgeskema
2. Personlige interviews
3. Fokusgrupper

Et online-spørgeskema blev sendt rundt til alle deltagere. Spørgeskemaet var primært kvantitativt og bestod af 35 spørgsmål med mulighed for fritekst. Gennem spørgeskemaundersøgelsen kunne deltagerne frivilligt melde sig til et uddybende og personligt interview med en konsulent hos LIVING INSTITUTE. Vi interviewede i alt 71 deltagere (mænd: 31 %; kvinder: 69 %). De personlige interviews var semistrukturerede samtaler af ca. 30 minutters varighed. Interviewene hjalp os med at forstå deltagerne erfaringer og nuancerne bag deres besvarelser i spørgeskemaet. Gennem disse interviews fik vi af dækket eventuelle blinde vinkler i vores undersøgelse. Alle syv virksomheder stillede desuden op til et fokusgruppinterview med interessenter og beslutningstagere, herunder repræsentanter fra direktionen og generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Fokusgrupperne havde til formål at kvalificere den forretningsmæssige relevans af undersøgelsens fund for den enkelte virksomhed samt udpege eventuelle blinde vinkler og bias i undersøgelsen (se Disclaimer nedenfor).

Dataindsamlingen og -bearbejdningen blev foretaget i samarbejde med KMD og med statistisk rådgivning fra Anders Reenberg Andersen, Ph.d. i statistik og dataanalyse.

## Anonymitet

Alle deltagere i undersøgelsen samt virksomhederne er blevet lovet anonymitet. Vi har informeret om, at visse citater kan blive udvalgt, hvis de italesætter barrierer og muligheder på en rammende måde. Hver virksomhed har fået en delrapport med egne tal, som er målt op imod de andre virksomheders besvarelser i én samlet pulje. Det har altså ikke været muligt for virksomhederne at identificere enkelte virksomheder i undersøgelsen ud over deres egen. Af hensyn til anonymitet er alle virksomheder i denne afrapportering samlet i én pulje. Dog har virksomhederne givet tilladelse til at offentliggøre deres deltagelse.

## Disclaimer

De syv virksomheder repræsenterer banker, realkreditinstitutter og sparekasser. Store såvel som mindre, ældre såvel som nyere. Undersøgelsens fund bør derfor læses med det in mente, at forskelle mellem virksomhedernes arbejdskulturer eksisterer, og det kan præge de individuelle besvarelser. Derudover har deltagerne i undersøgelsen i visse tilfælde været udvalgt, fordi de gerne ville deltage. Det er altså i nogle tilfælde folk med særlig interesse for emnet om diversitet og ligestilling, som har bidraget med deres tanker og indsigter til rapporten. Vi finder dog overordnet ikke, at det farver rapportens fund. Besvarelserne er ikke entydige men nuancerede, og fokusgrupperne i alle syv virksomheder har været med til at validere og nuancere indsigterne, som deltagerne fra deres virksomhed har bidraget med.

I rapporten ønsker vi at påpege generelle tendenser mellem mænd og kvinder i undersøgelsen. Disse skal dog ikke på nogen måder læses som gældende for alle mænd og alle kvinder. Derfor har vi indsat citater og kvalitative indsigter, som kan nuancere de generelle tendenser. I afsnittet "Citater fra Deltagere" findes flere citater, som kan uddybe barriererne og mulighederne yderligere.

## Tak

Vi vil gerne takke Finansforbundet og FA for at samarbejde om, og afsætte ressourcer til, at belyse denne vigtige dagsorden.

I særdeleshed ønsker vi at takke alle virksomhederne og deltagerne i undersøgelsen for at bidrage med vigtige indsigter, der løfter dagsordenen om kvinders vej til de øverste ledelsesslag fra 'nice-to-have' til et forretningskritisk problem, som alle bæredygtige virksomheder i fremtiden skal have løst. Ved på denne måde at kunne aflive myter på et kvalificeret grundlag skabes der en dybere forståelse for problematikkerne, og dermed skabes mulighederne for at forandre.

Venlig hilsen LIVING INSTITUTE-teamet

Kasper Jelsbech Knudsen, Veronica Dybdal, Jens Rottbøll & Heidi R. Andersen

## KONTAKT

LIVING INSTITUTE

Telefon: +45 35 26 26 26

E-mail: [info@livinginstitute.com](mailto:info@livinginstitute.com)

LIVING INSTITUTE   
-applied diversity intelligence