



THE GENDER DIVERSITY PLEDGE

*Råd og anbefalinger til at udleve
erhvervslivets 16 principper
for at fremme kønsdiversitet*

FORORD

GENDER DIVERSITY PLEDGE – ET FÆLLES SKRIDT I RETNING MOD STØRRE KØNSDIVERSITET

I Danmark har vi et kønsskævt arbejdsmarked og alt for få kvinder i toppen af dansk erhvervsliv. Derfor lancerede DI sidste år en strategi, der skal skabe større kønsdiversitet i dansk erhvervsliv – The Gender Diversity Pledge – hvor vi inviterer alle danske virksomheder til at tilslutte sig en fælles mission om at styrke kønsdiversiteten på alle ledelsesniveauer.

The Gender Diversity Pledge tilbyder virksomheder konkrete værktøjer i form af 16 principper til at arbejde strategisk med styrkelse af kønsdiversiteten og medvirke til at skubbe udviklingen endnu mere på vej samt en konkret målsætning om, at erhvervslivet i fællesskab når en 40/60-kønsfordeling i ledelse og bestyrelser i 2030.

I denne publikation går vi spadestikket dybere og udfolder hvert princip med konkrete råd og anbefalinger til, hvad man som virksomhed kan gøre for at omsætte ord og intentioner til handling. Samtidig har vi tilknyttet gode eksempler fra virksomheder, der viser, hvordan man kan arbejde med og efterleve hvert princip. Det kan forhåbentligt tjene til inspiration for mange.

De 16 principper dækker forskellig adfærd og tilgange i forhold til mange aspekter, der påvirker kvinder og

mænds karriereveje såsom såsom uddannelsesudvalg, job, sektorvalg samt forældreorlov. Det er ikke et krav, at man skal leve op til alle 16 principper fra start. Virksomhederne sætter ind, hvor de kan, eller hvor de allerede er godt i gang med afsæt i udgangspunktet i de forskellige brancher, som oplever forskellige udfordringer. Målet er, at når alle principperne bliver taget i brug som leveregler, kan vi sammen skabe store forandringer i vores samfund til gavn for alle. Kun ved at sætte handling bag ord kan vi sammen skabe et stærkt og konkurrencedygtigt Danmark i fremtiden.

Hvis I som virksomhed har gode og konkrete erfaringer med at styrke kønsdiversiteten i din organisation, så del dem med os, så vi kan inspirere andre. Det er sammen og på skuldrene af hinanden, at vi kan gøre en forskel og skabe den ønskede forandring.

Hvis I som virksomhed endnu ikke har tilsluttet jer pledget, så læs mere her og slut jer til missionen om at styrke kønsdiversiteten i dansk erhvervsliv: di.dk/gdp

Lars Sandahl Sørensen
Adm. direktør, Dansk Industri

VI MENER, AT DIVERSITET GØR OS KLOGERE SOM VIRKSOMHED

Forskellige medarbejdere bringer forskellige erfaringer og perspektiver med sig, som vi som virksomhed kan få gavn af. En mere mangfoldig palet af perspektiver øger virksomhedens intelligens og muliggør, at vi kan træffe bedre beslutninger.

Behovet for arbejdskraft er et af erhvervslivets største udfordringer. I en DI-rundspørge siger seks ud af ti virksomheder, at de ser mangel på arbejdskraft som den største udfordring for udvikling og vækst. Det er derfor af afgørende betydning, at virksomheder har adgang til hele talentpuljen af både mandlige og kvindelige talenter og dermed kan fiske i hele søen af talenter. Dette fokus på mangfoldighed kan medvirke til, at alle talenter kommer i spil uanset køn, alder, nationalitet/etnicitet, seksuel orientering og kønsidentitet, fysisk/psykisk formåen, baggrund mv. Det kan få stor betydning i den behårede globale konkurrence, der er skærpet i kølvandet på coronakrisen.

Vi har brug for et erhvervsliv og et arbejdsmarked, der afspejler den mange facetterede verden, vi lever i og handler med. Det vil både gøre virksomhederne og samfundet rigere.

HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Gennemgå jeres systemer og processer – sørg for, at de understøtter lige muligheder ifm. rekruttering og karriereudvikling for medarbejdere på alle niveauer
- Tjek, at rekrutterings- og forfremmelsesprocesser ikke påvirkes af ubevidste bias
- Se på jeres organisation – afspejler den en mangfoldighed, der repræsenterer forskellige typer medarbejdere på alle niveauer, og afspejler den forskelle blandt jeres kunder? Hvis ikke, så tænk

over dette næste gang, I skal rekruttere nye og forfremme nuværende medarbejdere

- Sørg for, at forfremmelseskriterier er transparente og ikke præges af ubevidste bias
- Skab en psykologisk tryk arbejdspladskultur, hvor alle kan føle, at de hører til – vær f.eks. bevidst om, at mennesker er sammensatte personer, der identificerer sig med forskellige grupperinger, kognitive og fysiske evner/træk, værdier, social baggrund, beskæftigelse, relationer o.lign.
- Tænk over, hvordan ubevidste bias hos ledere og medarbejdere kan stå i vejen for, at I er en inkluderende arbejdsplads. Tilbyd træning eller undervisning i ubevidste bias til ledere og medarbejdere, så alle er kompetente i at håndtere egne ubevidste bias.

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

Stål- og teknikbranchen er traditionelt mandsdomineret. I Lemvigh Müller tror vi dog på, at en mangfoldig sammensætning af medarbejdere styrker og bidrager positivt til vores virksomhed. Vi ønsker at få alle talenter i spil og tiltrække de bedste kandidater, og derfor har vi de senere år haft fokus på at sikre, at vi fremstår som en attraktiv arbejdsplads, også for kvinder. Ud over at vi gennem en målrettet indsats er lykkedes med at tiltrække flere kvinder til vores elevprogram ved at bruge et kønsneutralt sprog i vores kommunikation, er det blevet et fokuspunkt i vores rekrutteringsindsatser generelt: inkluderende sprogbrug i vores jobannoncer, så vi ikke uforvarende kommer til at bruge et kønsbiaset sprog, der kan afholde kvindelige kandidater fra at søge jobbet, samt aftaler med rekrutteringsbureauer, at de skal præsentere os for både kvindelige og mandlige kandidater.

🔗 Læs mere [her](#)

VI SER DIVERSITET SOM ET KONKURRENCEPARAMETER

Arbejdet med diversitet er et konkurrenceparameter og fungerer som katalysator for vores udvikling, succes og vækst, både lokalt og globalt.

Undersøgelser viser, at mangfoldigt sammensatte medarbejderteams kan styrke både innovations- og konkurrencekraften, fordi gode idéer opstår, når mennesker med forskellig baggrund, erfaringer og køn samarbejder, fordi det bl.a. minimerer tunnelsyn i opgaveløsningen. Konkurrencekraften kan styrkes, når mangfoldigt sammensatte medarbejderteams nytænker f.eks. produkter og serviceydelser til nye kundesegmenter og markeder ift. øget salg.

Derudover peger undersøgelser på, at virksomheder kan opleve værdiskabelse i kraft af lavere sygefravær og medarbejderomsætning, som kan være drevet af dynamikken i et mangfoldigt sammensat medarbejderteam, når/hvis også god ledelse er til stede.

HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Se på jeres teamsammensætning – ligner alle hinanden, eller har I forskellige kompetencer, baggrunde og erfaringer, som kan blive bragt i spil og medvirke til at styrke innovative processer? Ligner alle hinanden, eller har I forskellige baggrunde, der afspejler jeres nuværende og ønskede kunder såvel som markeder?
- Se jeres visuelle og sproglige kommunikation igennem – afspejler den bredt medarbejdere i virksomheden og verden omkring jer såvel som de medarbejdere, I ønsker at tiltrække?

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

I Hildebrandt & Brandt er en divers kultur højt prioriteret, og blandt andet bruger vi personlighedsprofiler for at tilstræbe mest muligt diversitet i alle projekt-teams. Profilerne inddrages også ved interne akademier og i daglig sparring. På den måde omfavnes forskellige typer af talenter og præferencer hos medarbejderne, og de løsninger, kunderne får, bliver mere innovative.

VI SER LIGE MULIGHEDER SOM EN FORUDSÆTNING FOR AT KUNNE TILTRÆKKE OG FASTHOLDE DE BEDSTE TALENTER

Ligestilling handler om lige muligheder og lige vilkår for alle medarbejdere. Alle kompetencer og ressourcer skal bringes i spil, for at vi kan tiltrække og fastholde den nødvendige arbejdskraft og de bedste talenter.

Der er stadig et potentiale i at få flere kvinder til at forfølge en karriere i det private erhvervsliv og ligeledes gøre lederkarriere her. Regnestykket er enkelt: jo flere talenter, en virksomhed råder over, jo større konkurrenceevne.

Arbejdet med at styrke kønsbalancen går ikke udelukkende på antallet af kvindelige og mandlige ledere – det handler om at gøre det lige sandsynligt for kvinder og mænd at blive ansat og forfremmet. Hvis sandsynligheden for at blive forfremmet er forskellig for de to køn, skal der gøres noget.

HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Tilbyd træning eller undervisning i ubevidste bias til ledere og medarbejdere, så alle er kompetente i at håndtere egne ubevidste bias, som er uhensigtsmæssige i forskellige situationer. Find inspiration via DI's webinarrække:

1. Businesscases bag diversitet – [her](#)
2. Måltal og datadrevet diversitet – [her](#)
3. Inkluderende ledelse – [her](#)

- Gennemgå eksisterende rekrutterings-, fastholdelses- og forfremmelsesstrategier for at sikre, at de ikke skævvrider kønsfordelingen
- Sørg for, at begge/alle køn er repræsenteret i ansættelsesudvalg/blandt dem, der sidder med til en ansættelsessamtale
- Tjek, at jobannoncer er formuleret bredt. Flere undersøgelser viser, at det kan have betydning ift. tiltrække forskellige kompetencer og også køn. Brug f.eks. konkrete redskaber til at teste, om sprogbrug i jobannoncer henvender sig mere ensidigt til et køn end et andet
- Sørg ifm. rekruttering for, at begge/alle køn er repræsenteret blandt de sidste tre kandidater
- Praktiser Comply or explain – det vil sige forklar, hvorfor en kandidat fravælges, så der skabes bevidsthed/læring om årsager til, at kvinder fravælger stillingen eller fravælges
- Gennemgå jeres successionsplaner og sæt jer målet, at der altid skal være en kvindelig og mandlig kandidat i pipeline til alle stillinger
- Arbejd med kønssplit i data f.eks. ift. trivselsmålinger – et summeret datagrundlag kan camouflere kønsmæssige skævheder
- Gennemgå løndata mhp. at sikre, at alle medarbejdere uanset køn med samme uddannelse, erfaring og anciennitet får samme løn for samme arbejde

- Etabler netværk for forskellige medarbejdergrupper (aldersdifferentieret, livsfaser, LGBT+, nationalitet/ethnicitet), som kan medvirke til at skabe værdifulde fællesskaber på tværs af jeres organisation.

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

I Coloplast anvender vi et obligatorisk e-learning træningsprogram til ledere, der træner dem i at vurdere egne blinde vinkler og forholde sig til både store som små uligheder for medarbejderne i virksomheden. Vi har derudover formidlet rollemodeller via vores "show-case of diversity"-koncept, hvor både mandlige og kvindelige seniorledere, med deres forskellige profiler, viser at ledelsesrollen sagtens kan udøves på forskellige måder.

VI DELER DATA OM VORES EGEN KØNSSAMMENSÆTNING

Erhvervslivet skal dele data om kønssammensætningen i virksomhederne – også om emner, der kan være vanskelige og udfordrende, f.eks. i forhold til at øge andelen af kvinder i ledelsen og i bestyrelser.

Data sikrer, at fokus på diversitet og inklusion bliver faktabaseret frem for overbevisningsbaseret. Data understøtter ligeledes mulighed for at sætte og følge op på mål, jf. princip 5. Derfor er det vigtigt at basere arbejdet med diversitet og inklusion på data, som virksomheder har til rådighed. Det kan f.eks. være ved at gennemføre en årlig inklusionsundersøgelse, hvor medarbejderne svarer på, om de har oplevelsen af at høre til og være inkluderet. Brug data strategisk ift. at arbejde med konkrete målsætninger. Del data internt i jeres egen organisation, så det bliver et operationelt redskab til at skabe forandring, og del også relevant data eksternt ift. at imødekomme eksterne interessenters interesse for jeres arbejde og indsats.

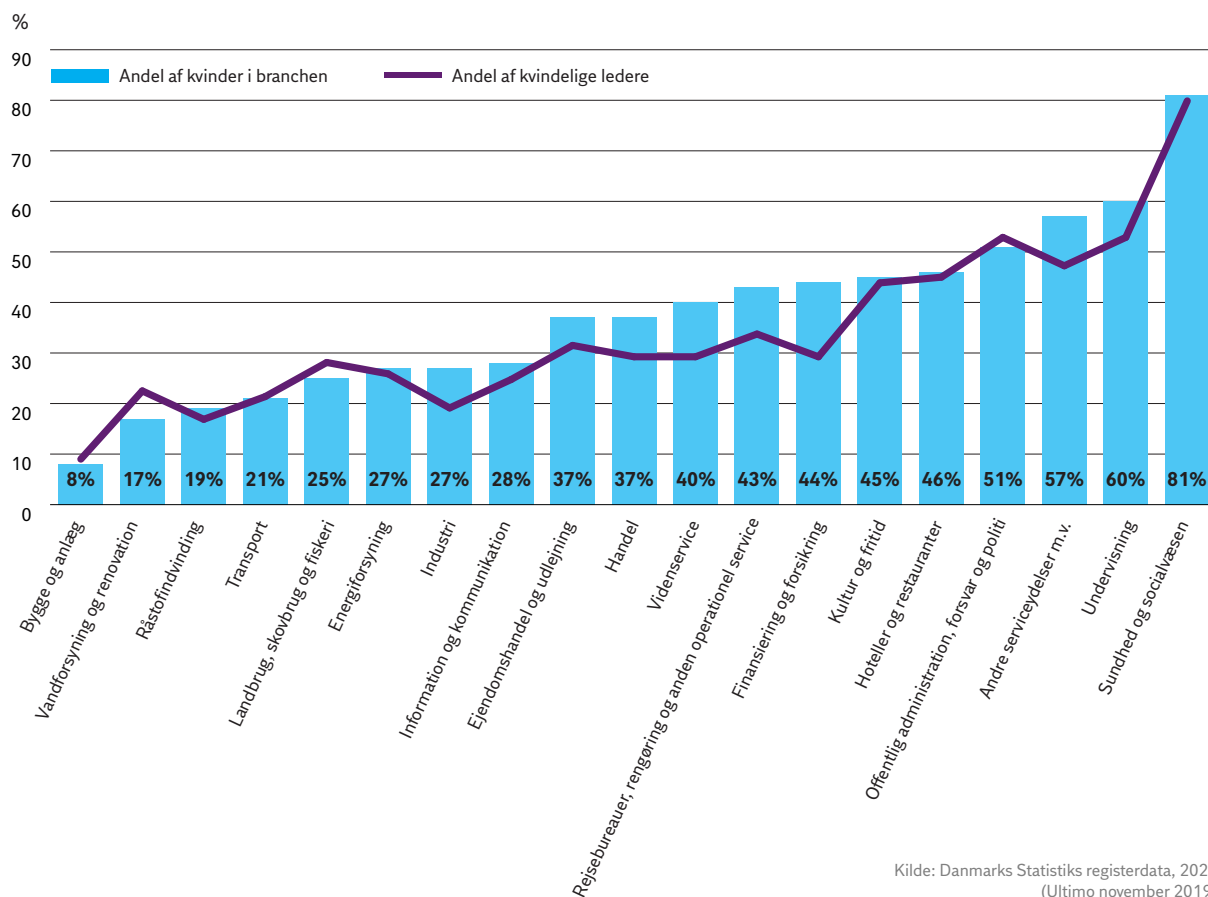
HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Gennemføre en inklusionsundersøgelse og gerne på en årlig, tilbagevendende basis
- Den kan bestå af:
 - et online spørgeskema
 - individuelle interviews med medarbejdere
 - fokusgruppeinterviews med topledelsen – helst foretaget af en tredjepart ift. at sikre en så åben dialog som mulig og for at imødekomme evt. interessekonflikter
- Bruge indsamlet data til strategisk at arbejde med konkrete målsætninger
- Tjekke hvor din virksomhed er ift. branchens gennemsnit af kvindelige medarbejdere og ledere jf. figuren på side 8
- Sæt målsætninger ift. virksomhedens udvikling de næste tre år
- Præsenter jeres målsætninger for større kønsdiversitet i jeres organisation på en transparent og tilgængelig måde f.eks. vha. skabelonen på side 9 og 10

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

I Ørsted har vi skabt fuld transparens om vores målsætning og udviklingen i vores tal ved at etablere et online diversity dashboard, hvor alle ledere og medarbejdere i organisationen kan følge udviklingen i vores kønsdiversitet (såvel som andre diversitetsparametre) på tværs af organisationen og i deres egen funktion. Ørsted håber på den måde at skabe dialog på tværs af organisationen, hvor man kan være nysgerrig på at lære fra områder, der har haft en god udvikling i diversitet.

ANDEL AF KVINDER I FORSKELLIGE BRANCHER



Kilde: Danmarks Statistiks registerdata, 2020
(Ultimo november 2019)

MÅLSÆTNING FOR KØNSDIVERSITET

KØNSDIVERSITET I LEDELSEN

	Udgangspunkt i virksomheden	Udgangspunkt i branchen	Målsætning			
	År x	År x	20XX	20XX	20XX	20XX
Topledelse						
Kvinder (%)						
Mænd (%)						
Senior management						
Kvinder (%)						
Mænd (%)						
Mellemledere						
Kvinder (%)						
Mænd (%)						
Alle ledelseslag						
Kvinder (%)						
Mænd (%)						
Alle medarbejdere						
Kvinder (%)						
Mænd (%)						
Medarbejdere med seniorerfaring						
Kvinder (%)						
Mænd (%)						
Medarbejdere med juniorerfaring						
Kvinder (%)						
Mænd (%)						
Nyuddannede medarbejdere						
Kvinder (%)						
Mænd (%)						

KØNSDIVERSITET I BESTYRELSEN

Målsætning	Udgangspunkt i virksomheden	Udgangspunkt i branchen	Målsætning			
	År X	År X	20XX	20XX	20XX	20XX
Bestyrelse						
Kvinder (%)						
Mænd (%)						

- Beskriv jeres metode og konkrete indsatser til at opnå jeres målsætning
- Beskriv muligheder og udfordringer ift. målsætninger
- Afrapportér jeres opnåede resultater ift. ønskede målsætninger på en transparent og tilgængelig måde f.eks. ved brug af denne skabelon:

ÅRLIG AFRAPPORTERING AF NØGLETAL FOR KØNSDIVERSITET

KØNSDIVERSITET I LEDELSEN

	Opnåede resultater	
	20XX	20XX
Toplevelse		
Kvinder (%)		
Mænd (%)		
Senior management		
Kvinder (%)		
Mænd (%)		
Mellemledere		
Kvinder (%)		
Mænd (%)		
Alle ledelseslag		
Kvinder (%)		
Mænd (%)		
Alle medarbejdere		
Kvinder (%)		
Mænd (%)		
Medarbejdere med seniorerfaring		
Kvinder (%)		
Mænd (%)		
Medarbejdere med juniorerfaring		
Kvinder (%)		
Mænd (%)		
Nyuddannede medarbejdere		
Kvinder (%)		
Mænd (%)		

KØNSDIVERSITET I BESTYRELSEN

	Opnåede resultater	
	20XX	20XX
Bestyrelse		
Kvinder (%)		
Mænd (%)		

VI FASTSÆTTER SPECIFIKKE MÅL

Vi vil fastsætte specifikke mål, hvor måltal og KPI'er vedrørende kønsdiversitet kan bruges som et styringsværktøj.

Hvis vi som erhvervsliv skal flytte tallene i den rigtige retning, er det nødvendigt at sætte konkrete mål i form af specifikke måltal eller KPI'er.

Ved at fastsætte måltal for andelen af det underrepræsenterede køn på de enkelte ledelseslag, bliver det muligt at kvantificere og overvåge udviklingen i andelen af kvinder på de forskellige ledelseslag.

Måltallene kan med fordel fastsættes som antal eller andel. De bør være både ambitiøse og realistiske for at styrke sandsynligheden for at nå i mål.

Målsætninger kan med fordel forankres i evt. eksisterende performancemål og praksis eller KPI-værktøjer. På den måde bliver emnet behandlet løbende, og målet om forandring får dedikeret fokus, hvor der bliver fulgt op på fremdrift ift. målet. Det medvirker også til, at målet om at få flere kvinder i ledelsen ikke kun er en hensigtserklæring, men en reel forpligtelse fra ledelse og HR, der løbende følges op på.

HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Tag udgangspunkt i den branche, virksomheden hører til: Er virksomheden over eller under gennemsnittet?
- Se på jeres organisation: Er der skævheder i forskellige ledelseslag og/eller i de enkelte forretningsområder? Kan det ændres, og hvilke udfordringer er der?
- Se på jeres virksomheds situation og udgangspunkt: Hvad er andelen af kvinder nu, og hvor vil I gerne hen?
- Udfyld sætningen: Når det handler om diversitet og inklusion i vores organisation, vil vi gerne gå: Fra til
(kan udfyldes i antal eller andel)
- Indsaml viden/data og monitorer udviklingen
- Analyser nærmere, hvis/når I oplever kønsskævheder i data.

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

I Ørsted har vi fastlagt en ambition om, at vi i 2030 vil have en kønsbalance på 40/60 i vores virksomhed. På tværs af alle medarbejdere, på tværs af alle ledere, og på tværs af de øverste ledelsesniveauer. Det bliver ikke enkelt at nå en sådan ambition, men at fastlægge ambitionen skaber baggrund for, at vi iværksætter nye initiativer og handlinger, der kan rykke os på kønsbalancen.

VI ANERKENDER, AT DEN SKÆVE KØNSFORDELING I DANSKE VIRKSOMHEDER ER EN UDFORDRING

Det faktum, at halvdelen af befolkningen og arbejdsstyrken er kvinder, bør afspejle sig bedre i kønsfordelingen på alle ledelsesniveauer.

Det er nødvendigt, at alle talenter bringes i spil – særligt i en tid, hvor erhvervslivet skriger på arbejdskraft, er det vigtigt at rekruttere fra hele talentpuljen og ikke kun halvdelen. Ligeledes er det oplagt at sikre, at der er lige stor sandsynlighed for at blive forfremmet, uanset om man er kvinde eller mand. Kun på den måde sikrer vi os, at der er balance op igennem en organisations forskellige ledelseslag.

Mange virksomheder har gode erfaringer med at etablere "sponsor"-relationer mellem ledere og lederaspiranter med særligt fokus på at styrke kønsdiversiteten. I et sponsorship kobles et ledertalent til en af virksomhedens øverste ledere, som hjælper med at introducere ledertalentet for nye netværk og forbindelser samt give indblik i sit eget virke som topleder. Det er vigtigt, at toplederen engagerer sig i sponsorshippet og er aktiv i relationen. Sponsorships er en god metode til at afmystificere rollen som leder og vejen dertil.

HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Arbejde med måltal for andelen af m/k blandt medarbejdere på alle niveauer
- Nudge kvindelige ledelsestalenter til at påtage sig en lederrolle
- Etablere sponsorships i virksomheder, som forpligter topledelsen til at sikre et realistisk karrierespor for "up and coming"-ledertalenter
- Være transparente omkring aflønningsmodellen og skabe forståelse for mekanismerne i, hvordan den fungerer.

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

I Arkil Holding anerkender vi, at der skal data på bordet, hvis roden til de skæve statistikker skal findes. Vi fører statistik over kønsfordelingen mellem ansøgere til alle opslåede stillinger og kønsfordelingen blandt de ansatte på alle niveauer for at kunne sætte ind, hvis der skulle vise sig skjulte systematikker omkring køn.

👉 Læs mere [her](#)

VI MENER, AT ERHVERVSLIVET SKAL GÅ FORREST

Erhvervslivet må gå forrest, vise vejen og gøre en forskel, hvor vi kan. Der må ikke herske nogen tvivl om, at hvis du har kompetencerne, evnerne og motivationen, så kan du skabe en karriere i den private sektor, uanset dit køn.

Alle der kan og vil skal kunne få et job og gøre karriere i den private sektor uanset køn, alder, nationalitet/etnicitet, seksuel orientering og kønsidentitet, fysisk/psykisk formåen, baggrund mv. Virksomheder har en opgave i at formidle dette budskab, så vi kan bryde med historiske og nutidige tendenser, hvor kvinder i langt højere grad finder beskæftigelse i den offentlige sektor, hvimod mænd i højere grad får job i den private sektor.

HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Gentænke/forny employer branding-strategier
- Gentænke/forny rekrutteringspraksisser
- Nedsætte et korps af kvindelige rollemodeller, som kan deltage på uddannelses- og jobmesser, Girls' Day in Science, skole-virksomhedssamarbejder – og som kan fungere som buddies ifm. elever i skolepraktik.

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

I Nokia lavede vi for nyligt en analyse af lønningerne (pay equity analysis) med en ekstern konsulentvirksomhed, og vi fandt, at der eksisterede et mindre løngab mellem mænd og kvinder i Nokia (og også blandt nogle mænd), som ikke kan forklares med faktorer som performance, erfaring, niveau eller location. Nokia har derfor afsat et ekstra budget til at udligne disse forskelle samt planlægger at afholde årlige equity reviews for at monitorere udviklingen.

👉 Læs mere [her](#)

VI ØNSKER, AT FLERE KVINDER SKAL FINDE VEJ TIL DEN PRIVATE SEKTOR

Vi vil medvirke til at skabe større mobilitet mellem det offentlige og private arbejdsmarked, bl.a. ved at flere kvinder skal finde vej ind i den private sektor. Derfor skal vi synliggøre de karrieremuligheder, der er i danske og internationale virksomheder.

Det danske arbejdsmarked er kønsopdelt, hvilket er en hæmsko for ligestillingen. Størstedelen af de danske kvinder får job i den offentlige sektor, mens kun en tredjedel af de heltidsbeskæftigede i den private sektor er kvinder. Det skævvrider arbejdsmarkedet, at kvinder i så høj grad beskæftiges inden for sundheds- og plejeområdet, undervisning og velfærdsområdet, mens mænd får job inden for de tekniske og erhvervsfaglige områder. Det kræver et opgør med denne kønsopdeling at få flere kvindelige ledere i den private sektor. Her har virksomheder et ansvar for at skabe inspirerende fortællinger om arbejdslivet i den private sektor, som kan motivere endnu flere dygtige medarbejdere – og i denne sammenhæng også flere kvinder – til at finde vej til den private sektor.

HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Være tydelig om karrieremuligheder
- Udfordre evt. fordomme over for forskellige brancher og over for det private erhvervsliv
- Gennemgå evt. performancekrav i virksomheden
- Gentænke/forny employer branding-strategier
- Gentænke/forny rekrutteringspraksisser
- Nedsætte et korps af kvindelige rollemodeller, der kan deltage på uddannelses- og jobmesser, Girls'

Day in Science, skole-virksomhedssamarbejder, og som kan fungere som buddies ifm. elever i skolepraktik.

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

I Transportens arbejdsgivere (3F, ATL og DTL-A) har vi lanceret vores kampagne om at få 10 pct. kvinder i førersædet i 2030. Der skal flere kvinder ind i transportbranchen, og det kræver, at branchen selv tager det største ansvar. Det kræver ledere, der går forrest på rekrutteringsområdet, og rollemodeller bag rattet, der viser vejen.

Baggrunden for indsatsen er, at der i 2020 blot var to ud af 100 lastbiler, der havde en kvinde bag rattet på de danske veje. Dermed er godstransportbranchen en af de brancher med færrest kvindelige medarbejdere, og det er en udfordring, der skal arbejdes aktivt med.

➔ Læs mere [her](#)

VI OPFORDRER TIL, AT FORÆLDREORLOV DELES MERE LIGELIGT

Det er nødvendigt, at forældre i langt højere grad deler forældreorloven mere ligeligt imellem sig, da det vil fremme mulighederne for mere kønsdiversitet på ledelsesgangene. Vi bifalder desuden medarbejdere, der tager forældreorlov, da det giver noget, som vi som virksomhed kan drage nytte af.

En af de ”hæmmende” faktorer i forhold til kvinders karriere er forældreorlov. Forskning fra bl.a. professor Nina Smith viser, at forældreorloven har en negativ effekt på kvinders karriere ift. til mænds.

I Danmark afholder mødre omkring 90 pct. af det samlede antal ugers barsels- og forældreorlov. Dermed bliver forældreorloven en de facto kvindeorlov. En mere ligelig fordeling af forældreorloven vil derfor være en medvirkende faktor til at øge ligestilling i Danmark.

HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Opfordre medarbejdere til at dele forældreorlov mere ligeligt med deres partner
- Gennemføre samtaler og coaching med medarbejdere før og efter barsel
- Styrke medarbejderes tilknytning til arbejdspladsen under barsel, f.eks. med løbende orientering om hvad der sker på arbejdspladsen
- Etablere barselsnetværk eller tilbyde barslende forældre mulighed for at udvikle faglighed og styrke sit netværk under barsel f.eks. via Inspired Beyond Babies

- Klæde ledere på til at støtte medarbejdere før, under og efter barslen
- Tilbyde fleksibilitet ifm. barnets anden og tredje sygedag
- Tilbyde hjemmeservices såsom take away-mad og tøjrens

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

I Deloitte har vi indført nye og forbedrede barselsvilkår, så fædre og medforældre – ligesom mødre – får ret til 24 ugers betalt barsel i alt. Medarbejdere får desuden ret til betalt barsel efter kun tre måneders ansættelse – sat ned fra 12 måneder.

VI GÅR IND FOR ØREMÆRKET BARSEL TIL MÆND

Opbakning til og implementering af EU's orlovsdirektiv, herunder øremærkning af forældreorlov til mænd, vil være en medvirkende faktor til at skabe mere ligestilling mellem kønnene.

I Danmark afholder mødrene omkring 90 pct. af det samlede antal ugers barsels- og forældreorlov. Dermed bliver forældreorloven en de facto kvindeorlov. En mere ligelig fordeling af forældreorloven vil derfor være en medvirkende faktor til at øge ligestilling i Danmark.

Med den seneste ændring af reglerne for forældreorlov på Industriens Overenskomst, hvor arbejdsgiveren betaler fuld løn under orlov i 16 uger med otte uger øremærket til faderen, er DI's ønske om en mere ligelig fordeling af orloven mellem forældrene ført ud i livet. Og med EU-orlovsdirektivet, som ligeledes fremmer ligestilling mellem mænd og kvinder i hele EU ved at tilskynde begge forældre til at benytte sig af forældreorlov med øremærkning af orlov til fædre, sættes der forhåbentligt endnu mere skub i retning af en mere ligelig fordeling af orlov mellem forældre.

HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Informere medarbejdere om det kommende nye i barselsregler
- Tage en dialog i egen organisation om, hvad de betyder for medarbejdere og virksomheden
- Deltage i den igangværende debat om synspunktet i princip 10, så synspunktet bliver tydeligt for omverdenen.

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

I Bruun & Hjejle Advokatpartnerselskab har vi side-stillet mandlige og kvindelige medarbejdere ved at tilbyde fædre op til 24 ugers betalt barsel.

VI VIL NEDBRYDE KØNSSTEREOTYPE UDDANNELSESVALG

Vi vil medvirke til at nedbryde kønsstereotypiske uddannelsesvalg, da det er afgørende for at sikre en større kønsdiversitet på arbejdsmarkedet og dermed også i ledelsestillinger. Køn må ikke være en begrænsende faktor på noget tidspunkt i en persons liv.

Der er fortsat en del kønsstereotypiske opfattelser af, hvad det vil sige at arbejde i den private og den offentlige sektor, og kønsstereotypiske uddannelsesvalg går også fortsat i arv fra generation til generation.

Der er brug for et langt, sejt træk for at gøre op med disse stereotyper og sikre kvalificeret arbejdskraft til virksomheden i fremtiden. Samtidig kan det være med til at brande jer som en inkluderende og progressiv arbejdsgiver for de unge talenter, der allerede nu er klar til at søge jobs. Både på den kortere og den helt lange bane.

HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Nedsætte et korps af kvindelige rollemodeller, som kan deltage på uddannelses- og jobmesser, Girls' Day in Science, skole-virksomhedssamarbejder – og som kan fungere som buddies ifm. elever i skolepraktik
- Tilmelde virksomheden til Girls' Day in Science (GDIS)
- Sponsorere Videnskabsklubben, som er en fritidsklub for børn og unge i 4. – 6. klasse, hvor de kan gå til videnskab i fritiden, ligesom man kan gå til spejder, fodbold og ridning. Gennem et syvugers forløb får eleverne indblik i forskellige naturvidenskabelige temaer
- Engagere sig i skole-virksomhedssamarbejder
- Tilbyde skolepraktik
- Tilbyde fritidsjobs.

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

I Haldor Topsøe har vi i flere år deltaget i Girls' Day in Science. Vi sponsorerer samtidigt tre Videnskabsklubber i Lyngby samt High5Girls, som er en forening, der inspirerer unge piger på 13 – 19 år til at interessere sig for STEM (Science Technology Engineering and Mathematics).

VI GÅR FORREST MED LEDELSE OG ADFÆRD, DER SKABER FORANDRING

Flere af udfordringerne med øget kønsdiversitet er relateret til adfærdsmæssige og kulturelle aspekter. Derfor må vi udvise og engagere til ledelse og adfærd, der skaber forandring.

Gennem de seneste år har bl.a. den grønne omstilling og digitalisering været dagsordener, som ledere fokuserer på, og diversitet og inklusion er ligeledes kommet på mange toplederees lystavler i erkendelse af, at erhvervslivet kan spille en aktiv og progressiv rolle i kampen for et inkluderende arbejdsmarked og samfund. At arbejde med diversitet og inklusion er i mange toplederees optik ikke bare ”en god ting at gøre”, men ”den rigtige ting at gøre”. Det er meningsfuldt og nødvendigt for både arbejdsgivere og arbejdstagere. Topledelsens rolle er væsentlig ift. at skabe forandring. Det er derfor nødvendigt, at topledere påtager sig at være rollemodeller og aktivt medvirker til at forme det nødvendige mindset og adfærdsmæssige ændringer.

HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Walk the talk: Ledelsen må udstikke den retning, der skal efterleves af medarbejdere og udvise den ønskede adfærd
- Etabler et ledelsesrum og interaktion med medarbejdere, hvor magt og hierarkisk placering ikke har betydning
- Brug diversiteten blandt mellemledere og medarbejdere aktivt til at træffe bedre beslutninger på baggrund af forskellige perspektiver, til at skabe ”high performing teams” og til at styrke udvikling og innovation

- Inkluder træning i uncounscious bias i organisationens leder- og medarbejderudvikling
- Italesæt samspil mellem ledere og medarbejdere og blandt teams, hvor der skabes fællesskab og sammenhængskraft, selvom man ikke nødvendigvis ligner hinanden
 - ➔ DIs lederuddannelse: Læs mere [her](#)
 - ➔ Hybridarbejde: Læs mere [her](#)
- Undgå så vidt muligt at planlægge møder efter kl. 15.30
- Vær en rollemodel og vis, at performance ikke handler om at være logget på døgnet rundt, men at ønskede resultater nås til tiden
- Sæt KPI'er for måltal i hele virksomheden og i de enkelte afdelinger/områder af virksomheder.

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

At ændre adfærd i forhold til kønsdiversitet er en rejse, og i Siemens Gamesa er vi startet på den. Vi har f.eks. afholdt lederkurser omkring ubevidst bias på både globalt og lokalt niveau. Dertil udarbejder vi personprofiler og øvelser omkring disse i vores ledelsesprogrammer. Fokus på ubevidst bias bringes op løbende i forhold til rekruttering samt i præstationsvurderinger. Det skal tænkes ind i alle processer, der vedrører medarbejdere.

VI SKABER EN NY FORTÆLLING OM LEDERROLLEN

Vi forpligter os til at skabe en ny fortælling om lederrollen velvidende, at den øverste lederrolle er krævende, men at det også kan være befriende ved at komme længere op i ledelseshierarkiet, da det giver større spillerum og fleksibilitet. Desuden udfordrer vi fejlforklærede opfattelser om kvinder i ledelse ved bl.a. at fremhæve kvindelige rollemodeller.

Ledere har selv et ansvar for at afmystificere, hvad det vil sige at være leder, herunder udfordre, udvikle og nyfortolke ledelsesbegrebet. Det kan tydeliggøre, at ikke alle ledere skal være ens, så andre end den gængse ledelsesstereotypiske karakter kan finde vej til ledelsen i såvel store som små virksomheder.

HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Topledere fortæller, hvilken forandring det har gjort i deres liv at være kommet helt til tops – at man bliver mere 'hersker over egen tid', og at der ligger stor fleksibilitet ift. at kunne planlægge sin tid, når man kan uddelegere opgaver og ansvar
- Giv indsigt i, hvad det vil sige at være leder i virksomhedens organisation, så den enkelte lederspirant kan "få syn for sagen"
- "Vær langt mere bevidst om din rolle og adfærd som leder. Det optimerer din fortsatte udvikling og sikrer, at du ikke går i stå. Og når vi taler om ledelse, kan vi dele det op i to. Det, vi på engelsk kalder Management, oversætter jeg til styring, samt Leadership, som jeg oversætter til lederskab. Styring og lederskab er komplementære aktiviteter. Og er du primært ovre i styringsdelen, er du ikke leder,

men blot administrator", Paul Nolan, underviser ved Lederne "Organisation og arbejdspsykologi" og "Det strategiske lederskab"

➔ Læs mere [her](#)

- Distanceledelse er kommet for at blive for ledere i virksomheder, der har taget hybride arbejdsformer til sig. Det kan være til gavn for både mandlige og kvindelige ledere og medarbejdere, da det medfører mere fleksibilitet i planlægningen af arbejdet, end vi måske tidligere har kendt til
- "Hav modet til at tage beslutninger. Led opad, led udad, led nedad og undgå unødvendige og tidkrævende aktiviteter og ditto medarbejdere, der bruger for meget tid til at få (alle) detaljerne på plads. Det er der ikke tid til. Den uperfekte leder vinder klart over den perfekte leder, der aldrig når at komme ud af startblokken, da der konstant skal justeres på selv de mindste detaljer, før man eksekverer. Hastighed er endnu mere vigtigt i dag end det var før. Og forbyd møder over 45 minutter. Drop flosklerne, banaliteterne og "overskrift-sprog". Smøg ærmerne op og gå forrest i stedet", Paul Nolan, underviser ved Lederne 'Organisation og arbejdspsykologi' og 'Det strategiske lederskab'

➔ Læs mere [her](#)

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

I Ørsted har topledelsen gennem en uge deltaget i daglige seminarer angående diversitet og inklusion. Efterfølgende stillede lederne sig til rådighed for at fortælle om deres overvejelser og refleksioner internt i artikler og videoer, hvor de også lagde vægt på det svære i at komme i gang med rejsen.

VI FEJRER MENNESKELIG FORSKELLIGHED

Vi forpligter os til at fejre den menneskelige forskellighed – også når det kommer til ledelse. Mænd og kvinder er forskellige, og det er ikke meningen, at alle skal have den samme ledelsesstil. Ledelsesrollen er under forandring, og en større andel af kvinder i ledelse kan være en katalysator for, at andre typer af mandlige ledere også finder fodfæste på ledelsesgangene.

Mangfoldighed og forskellighed er en ressource med afgørende betydning, når man formår at bringe forskelligheder i spil. Det betyder noget for samarbejdet og for de forretningsmæssige ideer og tiltag, der kan opstå. Tænk over det: Får man de bedste ideer, den nyeste viden og de mest innovative forslag af at tale med mennesker, der minder meget om én selv? Eller ved at inddrage forskellige perspektiver, erfaringer og livsanskuelser?

HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Inddrage forskellige perspektiver ifm. problemløsninger og innovative processer
- Være nysgerrige på minoriteters perspektiver og bruge dem proaktivt, hvor det er relevant
- Kalender med forskellige religiøse fejringar
- Deltagelse i/markering af Pride Week for at vise for medarbejdere og omverdenen, at virksomheden værdsætter og hylder forskellighed, og at alle medarbejdere er inkluderede i organisationen.

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

I tillæg til vores Globe LGBT+ netværk har vi i Deloitte boostet vores Internationals' Community, som nu har ca. 250 medlemmer (knap 10 pct. af vores medarbejdere) og rummer 59 nationaliteter. Communitiet ledes af en styregruppe, der roterer årligt, og de arrangerer dels en række sociale sammenkomster dels giver de input til deres People & Purpose Leader om ændringsforslag, der kan lette livet som international medarbejder i Deloitte Danmark.

VI HAR EN INKLUDERENDE TILGANG TIL MINORITETERS PERSPEKTIVER

Det kræver mod at sige sin mening og inddrage sine erfaringer og perspektiver som minoritet på en arbejdsplads. Ledere skal anerkende det følelsesmæssige aspekt, der ligger i at være del af en minoritet, og skal bifalde de bidrag, som forskellige synspunkter kan give til virksomheden.

Inden for diversitet og inklusion er der fokus på betydningen af tilhørsforhold – dvs. vigtigheden af at opleve, at man hører til og accepteres. Det er et basalt menneskeligt behov for at blive accepteret som gruppe-medlem. Medarbejdere med oplevelsen af at høre til performer bedre, da de oplever tillid og tryghed ved at vide, at de er en del af noget større, hvormed de kan nå deres fulde potentiale til gavn for virksomhedens udvikling, succes og vækst. Det er afgørende for at skabe og udnytte fordelene ved mangfoldige medarbejderteams.

HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Opbygge en mangfoldig og repræsentativ organisation for medarbejdere på alle niveauer ved at bifalde og fejre forskellighed
- Sikre repræsentation ved at skabe en inkluderende arbejdspladskultur, hvor alle kan føle, at de hører til – f.eks. ved at være bevidst om, at mennesker er sammensatte personer, der identificerer sig med forskellige grupperinger, kognitive evner/træk, fysiske evner, værdier, socialklasse, beskæftigelse, relationer o.lign.
- Oprette IGU-forløb
- Deltage i Pride-optog.

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

I 2021 startede vi i Grundfos flere ”Medarbejder Resource Grupper” (Employee Resource Groups, ERGs) for at give en stærkere stemme til underrepræsenterede grupper. Disse ERGs ledes af frivillige medarbejdere.

En af grupperne er Women@Grundfos, som arbejder for en højere grad af ansættelse og forfremmelse af kvinder i Grundfos. Blot tre måneder efter opstart har gruppen medlemmer fra 21 lande, og flere kolleger har meldt sig for at drive initiativer fremad.

VI NEDBRYDER MISFORSTÅEDE OPFATTELSER AF DET OFFENTLIGE OG PRIVATE ARBEJDSMARKED

Vi vil medvirke til at brande det private arbejdsmarked på nye måder. Vi skal blive bedre til at fremhæve de forskellige måder, hvor vi som privat virksomhed kan gøre en forskel for de større samfundsmæssige udviklinger – f.eks. klimaforandringer og bæredygtighed.

For mange virksomheder vil en helhedstænkning med bl.a. fokus på bæredygtighed – herunder FN's verdensmål – være en driver for diversitet & inklusion og omvendt. Undersøgelser viser, at virksomheders erfaring med at arbejde med et verdensmål ofte opbygger åbenhed og kompetence til at give sig i kast med flere. Det kan være centralt ift. at styrke kønsbalancen i virksomheder, da undersøgelser viser, at kvinder ofte er meget formålsdrevne og derfor vil være mere tiltrukket af, hvilket formål eller udfordring en virksomheds produkt eller service adresserer end selve teknikken bag produktet.

HVAD KAN I SOM VIRKSOMHED GØRE:

- Medvirke til at brande det private arbejdsmarked på nye måder, f.eks. ved at fremhæve de forskellige måder at gøre en forskel på for samfundet – f.eks. i relation til klimaforandringer
- Deltage på uddannelses- og jobmesser, hvor det er muligt at fortælle studerende, hvad de kan arbejde med i private virksomheder frem for i den offentlige sektor
- Styrke employer branding og rekrutteringsstrategier
- Tilbyde praktikforløb for skoleelever og studerende, så de kan få 'syn for sagen'.

HVAD HAR ANDRE VIRKSOMHEDER GJORT:

I Circular Food Technology arbejder vi med upcycling – opkvalificerende genbrug. Biprodukter, som ellers ville blive kasseret som affald, får ny værdi ved enten at blive genopfundet som et nyt produkt eller som en del af et nyt produkt. På den måde er vi som privat virksomhed med til at styrke den bæredygtige udvikling i samfundet.