

Ligestilling på HR-området

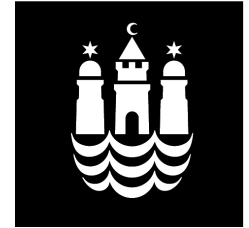
- oplæg for Ligestillingsudvalget i Region Syddanmark den
13. april 2015

Lise Rasmussen og
Emil Mihail Jelstrup
// Økonomiforvaltningen



Program for oplægget

1. Gennemgang af måltal mv.
2. Gennemgang af rapport om kønsbalanceret ledelse
3. Diskussion



Københavns Kommunes arbejde med ligestilling på HR-området

- Flere indsatsområder:
 - Måltal for kønsbalanceret ledelse
 - Måltal for fædre på barsel
 - Udvidelse af rekrutteringsgrundlaget for mænd i omsorgsfag
 - Undersøgelse af barrierer for kønsbalanceret ledelse

13-04-2015

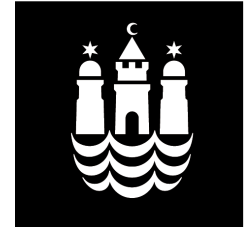


Måltal for ligestilling på HR-området mv.



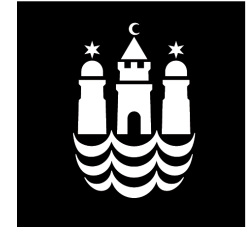
Beslutede måltal

- Borgerrepræsentationen traf i 2013 beslutning om følgende måltal for kønsbalanceret ledelse:
 - **Måltal for lederniveau 1:** At det samlede niveau 1-ledelseslag i Københavns Kommune i 2016 ikke overstiger 10 procentpoints forskel mellem kønsandelen på lederniveau 1 og i den underliggende rekrutteringsgruppe.
 - **Måltal for lederniveau 2:** At ingen forvaltninger i Københavns Kommune i 2016 overstiger 10 procentpoints forskel mellem kønsandelen på lederniveau 2 og i den underliggende rekrutteringsgruppe.



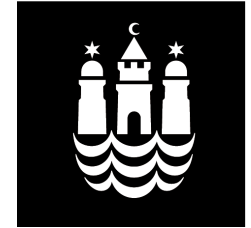
Beslutede måltal (fortsat)

- Der blev herudover fastsat følgende måltal for **fædre på barsel**:
 - at 40 % af fædrene ansat i Københavns Kommune i 2019 tager minimum 14 ugers fædreorlov
 - at 95 % af fædrene ansat i København Kommune i 2019 tager minimum 8 ugers fædreorlov



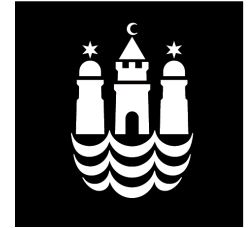
Ingen måltal

- Der blev ikke fastsat måltal for **lederniveau 3** (alle ledere under niveau 2).
 - Baggrund: Overrepræsentationen af mænd ikke har været så udtalt på dette niveau. Desuden har man i lyset af tillidsdagsordenen ønsket at begrænse mængden af krav til især institutionsledere.
- Der blev ikke fastsat måltal for **mænd i omsorgsfag**
 - Baggrund: Andelen af mænd ansat i Københavns Kommune blandt stort set alle faggrupper var lig med eller oversteg den gennemsnitlige mandeandel inden for fagene i landets kommuner og blandt færdiguddannede.
 - Det blev derimod besluttet at arbejde for at udvide rekrutteringsgrundlaget.



... hvad er status (niveau 1-ledere)?

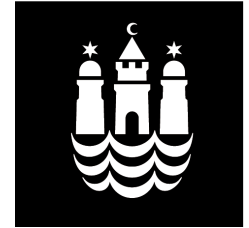
- Der er p.t. 26 niveau 1-ledere i Københavns Kommune, hvoraf 9 – svarende til 35 % – er kvinder.
- I den overenskomstgruppe, niveau 1- og 2-lederne typisk rekrutteres fra – AC-medarbejdere – var der i november 2014 en kvindeandel på 62 %.
- Overrepræsentationen af mandlige niveau 1-ledere er dermed på 27 procentpoint.
- Dermed er der fortsat et stykke vej til, at målet om maksimalt 10 procentpoints overrepræsentation af det ene køn for niveau 1-ledergruppen som helhed er nået.
- For så vidt angår de **administrerende direktører** er 5 ud af 7 – svarende til 71 % – kvinder.



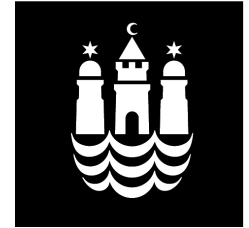
... hvad er status (niveau 2-ledere)?

	Kvindelige niveau 2-ledere	Kvindelige AC-medarbejdere	Overrepræsentation af mandlige niveau 2-ledere
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	48 %	64 %	16 procentpoint
Børne- og Ungdomsforvaltningen	61 %	71 %	10 procentpoint
Kultur- og Fritidsforvaltningen	52 %	58 %	6 procentpoint
Socialforvaltningen	56 %	72 %	16 procentpoint
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	70 %	66 %	- 4 procentpoint
Teknik- og Miljøforvaltningen	46 %	55 %	9 procentpoint
Økonomiforvaltningen (inkl. brandvæsenet)	35 %	54 %	19 procentpoint

13-04-2015

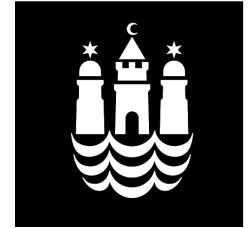


Undersøgelse om kønsbalanceret ledelse



Baggrund for undersøgelsen

- Borgerrepræsentationen traf i efteråret 2011 beslutning om, at barriererne for en mere kønsbalanceret ledelse i Socialforvaltningen, Teknik- og Miljøforvaltningen og Økonomiforvaltningen skulle undersøges.
- Forinden var det blevet konstateret, at man generelt havde opnået en betydelig større kvindeandel blandt lederne i Københavns Kommune siden 2005, men at fremgangen med hensyn til niveau 2-ledere i de tre nævnte forvaltninger var stagneret.



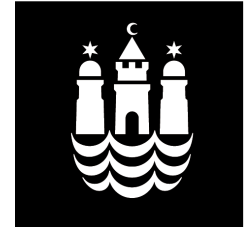
Metode

- **Kvalitative og kvantitative interviews**
 - Kvalitative interviews: Interviews med adm. direktører og niveau 2-ledere i de tre forvaltninger
 - Kvantitative interviews: Spørgeskemaer sendt til niveau 2- og 3-ledere i alle tre forvaltninger samt til lederspirer i Socialforvaltningen og Økonomiforvaltningen
 - Lige mange mænd og kvinder blandt de interviewede



Hovedkonklusioner i rapporten

- Kultur som barriere – "maskulin ledelseskultur"
- Mænds og kvinders forskellige forståelse af eksekvering: Mændenes fokus på hurtige beslutninger og kvindernes fokus på implementering
- Robusthed og politisk tæft som mangelvare hos kvinder ifølge mænd
- Spejling og genkendelse opererer ubevidst i ansættelsesudvalg og ledelseskulturen
- Jobannoncer taler mest til mænd

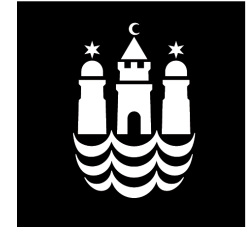


Kultur som barriere

Maskulin ledelseskultur

Undersøgelsen har afdækket, at det særligt er *kulturelle barrierer*, der fungerer som en stopklods for flere kvindelige ledere:

- Ledelseskulturen er dannet af mandlige ledere
- Kulturen rummer en række maskulint dannede forståelser, implicite normer og selvfølgeligheder, som virker som barrierer for at inkludere flere kvindelige ledere i ledelsesgrupperne
- Der er endvidere manglende fokus på og ubevidsthed om kultur og køn som barriere



Eksekvering vs. implementering

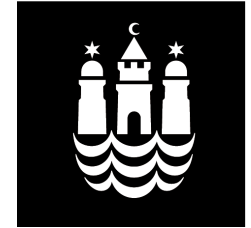
- **Kvinder eksekverer ikke**

Nogle mænd mener ikke, at kvinderne kan eksekvere – de er for langsomme og procesorienterede, når der træffes beslutninger. Dermed lever de ikke op til

de eksekveringskrav, der er i kommunen, mener en række mandlige chefer.

- **Mændene implementerer ikke**

En del af kvinderne mener på den anden side, at de mandlige chefer er for fokuserede på at træffe hurtige beslutninger, hvorved selve implementeringen af de pågældende beslutninger ofte er for uigennemtænkt og ikke kan gennemføres over for medarbejderne. For de mandlige ledere er de hurtige mødebeslutninger en måde at vise handlekraft på opad i hierarkiet.



Robusthed som barriere

- **Kvinder er ikke robuste**

Flere kvinder i undersøgelsen fortæller, at de i højere grad end mænd deler deres nederlag med kolleger frem for at skjule dem. Det opfatter en del af mændene som, at kvinder er mere skrøbelige og mindre robuste. Når robusthed samtidig er en efterspurgt kompetence, skaber det barrierer for kvindelige ledere.

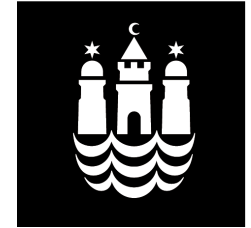
- **Mænd opretholder en successkjoldskultur**

Kvindelige ledere formulerer en kritik af det, en af dem kalder en 'successkjoldskultur', hvor normen er kun at fremvise sine sejre. I deres øjne går fælles, brugbare erfaringer med arbejdsdagens forskellige udfordringer hermed tabt.

- **Smitte og immunitet**

Mandlige lederes robusthedsudfordringer (f.eks. stress) ses som enkeltstående

tilfælde, som ikke smitter af på hele mandegruppen. Modsat opfattes selv kvindelige ledere, som *ikke* har vist mangel på robusthed, som værende i



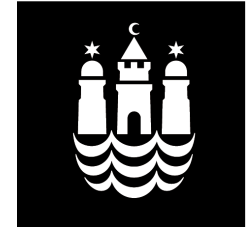
De enige mænds fællesskab og de skæve kvinder

- **Kvindelige ledere bliver ikke en del af fællesskabet**

Undersøgelsen afdækker måder at skabe fællesskab på, som ikke appellerer til kvinderne i undersøgelsen: bekræftelse igennem enighed. Kvinderne bryder sig ikke om denne praksis, som de opfatter som rygklapperi, og deltager derfor ikke i det. Dermed får de ikke glæde af dette bekræftende robusthedsfællesskab.

- **Chefmøderne får ikke glæde af de skæve vinkler**

Enighedskulturen på chefmøderne betyder også, at de potentielt anderledes holdninger eller perspektiver på sager, som nogle af kvinderne kalder skæve vinkler, ikke får plads.



Politisk tæft som barriere

- **De kvindelige ledere mangler politisk tæft**

Ifølge en del af de mandlige ledere mangler kvindelige ledere politisk tæft. Til gengæld bliver de kvindelige ledere set og anerkendt for deres ordentlighed. Men denne ordentlighed afskærer dem samtidig fra at kunne deltage i de øverste ledelseslag: De lederstillinger, der betjener de politiske udvalg, hvor det ifølge de mandlige ledere i højere grad kræver, at man er fræk end ordentlig.

- **Ordentligheden sidder fast på kvinderne**

Flere af mændene mener ikke, at kvinderne kan lære den frækhed. Omvendt mener de godt, at mandlige ledere, som udviser mere 'feminine' karaktertræk som ordentlighed og empati, kan lære at være frække og 'maskuline'.