

KØBENHAVNS KOMMUNE

KØNSBALANCERET LEDELSE I KØBENHAVNS KOMMUNE

-BARRIERER OG POTENTIALER
I AT FÅ FLERE KVINDelige LEDERE



FORFATTERE:

SARAH HØJGAARD CAWOOD,
LIGESTILLINGSKONSULENT, ØKF

ANNE-DORTE HESSELHOLT,
LEDELSESUDVIKLINGSKONSULENT, TMF

ANETTE HOLST CHRISTENSEN,
ORGANISATIONSKONSULENT, SOF

FORSKNINGSKVALITETSSIKRING:

DORTE MARIE SØNDERGAARD,
PROFESSOR, DPU AARHUS UNIVERSITET



ANBEFALINGER

Undersøgelsen har afdækket, at det i særlig grad er kulturelle barrierer, der står i vejen for optimalt at udnytte den kvindelige del af talentmassen, når der skal rekrutteres til niveau 2-lederstillinger. Forvaltningernes ledelseskultur er dannet af de mandlige ledere, der traditionelt har siddet på niveau 1 og 2 – og dette betyder, at der eksisterer en række implicite forståelser og selvfølgeligheder, som spænder ben for inklusionen af kvindelige ledere.

For at tiltrække og fastholde kvindelige ledere skal kvinderne ses, spejles og værdsættes i organisationens kultur i samme grad som de mandlige ledere – og kvinderne skal blive dannende for ledelseskulturen i lige så høj grad som de mandlige ledere er. Derfor er anbefalingerne primært rettet imod en sådan kulturændring, på de felter som de kvindelige ledere har identificeret som barrierer for en fuld inklusion og på de felter, hvor både mandlige og kvindelige ledere har set at kvinderne ikke får adgang.

Jobannoncer

1. Prioritere en tydelig beskrivelse af arbejdspladsens kultur og ledelsesmiljøet forrest i annoncen.
2. Nedtone succesbeskrivelserne og flette de styringsmæssige kompetencekrav mere sammen med de personalemæssige kompetencekrav.
3. Udfolde beskrivelserne af de konkrete ledelsesudfordringer og kravene til de personlige egenskaber hos lederen, samt de personalemæssige udfordringer, som lederen skal løfte i det konkrete ledelsesrum.

Ansættelsesudvalg

4. Udvikle viden og nytænkning i chefgruppen og ansættelsesudvalget om sammenknytningen af køn og lederkompetencer, så det bliver muligt at bruge og værdsætte begge køns lederkompetencer.
5. Professionalisere ansættelsesudvalgene gennem læring om, hvordan køn indgår i bonding- og genkendelsesmønstre hos alle deltagere i ansættelsesudvalg.

6. I chefgruppen og ansættelsesudvalgene skal der arbejdes med at opbygge evne til at se og værdsætte kompetencer, der er anderledes end medlemmernes egne og se og værdsætte kompetencer, der kommer frem på andre måder hos andre mennesketyper. Der skal udvikles sensitivitet i ansættelsessamtalen i forhold til hvornår man vurderer potentielle lederkandidater på baggrund af ren spejling, og hvordan man kan få øje på kompetencer, der kommer frem igennem andre mønstre og spor end ens egne.
7. Ansættelsesudvalgene skal bestræbe sig på at have kønsmæssig ligevægt på såvel arbejdsgiver- som arbejdstagersiden (A- og B-siden).

Eksekvering og strategi som kompetencekrav

8. Direktionen skal sikre en mødekultur i niveau 2-chefgruppen, hvor nye perspektiver, flere facetter og det skæve får tid og anerkendelse under beslutningsprocesser i chefgruppen.
9. Direktionen og niveau 2-ledergruppen skal tage den ledelsesopgave på sig, som handler om at udvide ledelseskulturen til at rumme nye og anderledes perspektiver.
10. Direktionen og niveau 2-ledergruppen skal udvikle en mødekultur, der sikrer, at der bliver lyttet og ikke kun fortalt.
11. Direktionen skal sikre større fokus på implementeringsaspektet af beslutningerne og invitere de perspektiver ind i chefmøderne.
12. Direktionen skal sikre, at niveau 2-ledergruppen reflekterer over om de beslutninger, de træffer, egentlig får de virkninger, som de ønsker sig.
13. Direktionen skal forpligte sig til, at der kommer incitament og resultatfokus på ledelse nedad og udad for at sikre en effektiv eksekvering af beslutningerne.



Robusthed som kompetencekrav

14. Direktionen skal påtage sig at åbne robusthedsfællesskabet for kvindelige deltagere samt andre deltagere, der ikke på alle punkter ligner den majoriserede del af ledergruppe. Det vil sige at direktionen skal tage ansvar for at ændre den del af ledelsesfællesskabet, der dannes ved, at lederne gentager direktørerne og hinandens synspunkter og dermed opbygger en robusthed gennem fællesskabet, der yder gensidig styrke, beskyttelse og anerkendelse af medlemmerne. Ændringen skal bestå i at robusthedsfællesskabet kommer til at foregå på alle præmisser og derved også kommer til at omfatte de medlemmer, der ellers ikke forstår eller genkender sig selv i fællesskabskulturen.
15. Direktionen skal skabe en kultur, hvor forældreskab ses som en positiv ledelseskompetence hos både kvinder og mænd, og styrke kvinder i at sige fra til fordel for deres familie på samme måde som mændene.
16. Direktionen skal skabe en reflektiv kultur, hvor man evner at lære af sine fejl og skabe et fællesskab, der er mindre konkurrencebetonet og mere orienteret mod udvikling og optimering.

Politisk tæft som kompetencekrav

17. Direktionen og niveau 2 ledergruppen skal uddannes til at forholde sig mere reflektivt til hvordan man kan genkende frækhed og politisk tæft også i kvindelige ledere, og støtte op om udviklingen heraf.
18. Direktionen skal være risikovillig i forhold til at satse på kvindelige ledere og til at sikre, at både ordentlighed og frækhed udvikles hos mandlige og kvindelige medarbejdere og ledere.

KØBENHAVNS KOMMUNE
Økonomiforvaltningen
Center for Økonomi

Rådhuset
2. sal, vær. 51
1599 København V

Telefon: 3366 20175
E-mail shc@okf.kk.dk
www.kk.dk