

KORTLÆGNING AF KVINDERS VEJ TIL DE ØVERSTE LEDELSESLAG I SYDBANK



Barrierer og muligheder

For:



Udarbejdet af:



”

"Man gør meget for at fremme kvinders muligheder i Sydbank. Men der mangler en definition af, hvad det er for en faglighed, det kræver at være leder. Så ville der være et udgangspunkt til at tale med lederen om, hvorvidt man har ledelseskompetencer eller ej."

Kvinde

”

"Jeg skubber lidt på, når de unge kvinder fravælger ledelse i Sydbank. De kan godt sidde med et spøgelsesbillede af, hvad en leder er."

Mand

INDHOLD

Om kortlægningen af barriererne for kvinders vej til de øverste ledelseslag	3
Barrierer & muligheder for at fremme kvinders vej til de øverste ledelseslag i sydbank.....	4
Kønsfordeling i sydbank.....	6
Inklusion på arbejdspladsen.....	7
Ledernes blinde vinkel.....	9
Kvinder har generelt høje ledelsesambitioner	11
Familieliv er generelt ikke en barriere for karriereudvikling.....	13
Lige muligheder for at avancere	15
Daglige leder tager i nogen grad karrieredialogen	16
Uklare karriereveje opleves som en barriere.....	18
Konklusion.....	20
Næste skridt	21
Tiltag og fremgangsmåde	22
Anbefalet fremgangsmåde	22
Metode.....	23
Disclaimer	23

OM KORTLÆGNINGEN AF BARRIERERNE FOR KVINDERS VEJ TIL DE ØVERSTE LEDELSESLAG

Finanssektorens Arbejdsgiverforening og Finansforbundet har i fællesskab valgt at lave en kortlægning af, hvorfor der er så få kvinder i de øverste ledelsesslag i finanssektoren.

Parterne har bedt os, LIVING INSTITUTE, som uafhængigt konsulenthus om at lave undersøgelsen. Vi har undersøgt syv virksomheder i finanssektoren. Ud over Sydbank drejer det sig om DLR Kredit, Danske Bank, Nordea, Jyske Bank, Nykredit/Totalkredit og Den Jyske Sparekasse.

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

Besvarelsenerne samler vi i en hovedrapport, som fungerer som en temperaturmåling på hele sektoren, og som udkommer i marts 2020.

Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening har bedt os om at udskille tallene fra de syv medvirkende virksomheder og lave en delrapport til hver enkelt virksomhed, hvor vi benchmarker virksomheden op mod de øvrige seks deltagervirksomheder som helhed.

Hvor hovedrapporten deles med alle, er delrapporten for den enkelte virksomhed naturligvis fortrolig. Det vil sige, at denne delrapport kun udleveres til Sydbank. I modsætning til hovedrapporten er delrapporten baseret på et spinkelt talgrundlag (se "Metode"-afsnittet). Men kombineret med interviews og med fokusgruppeundersøgelsen foretaget hos jer i Sydbank giver den alligevel en indikation af, hvilke tendenser vi ser hos Sydbank, og dermed et fingerpeg om, hvor skoen trykker.

Hvis I ønsker at bekræfte, hvorvidt barriererne og mulighederne for kvinders vej til de øverste ledelsesslag som identificeret i denne rapport er mere end blot tendenser hos et udsnit af de ansatte, anbefaler vi at gentage en kortere og mere målrettet version af undersøgelsen med et større antal deltagere.

Denne delrapport om kvinders vej til de øverste ledelsesslag i Sydbank er således en lille gave fra Finanssektorens Arbejdsgiverforening og Finansforbundet som tak for jeres deltagelse i undersøgelsen.

Venlig hilsen LIVING INSTITUTE-teamet

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

BARRIERER

& MULIGHEDER FOR AT FREMME KVINDERS VEJ TIL DE ØVERSTE LEDELSESLAG I SYDBANK

De interne resultater fra undersøgelsen om kvinders vej til de øverste ledelseslag i Sydbank peger på en række tendenser, som bør adresseres, fordi de sammenlignet med de seks øvrige deltagervirksomheder i undersøgelsen præsenterer unikke muligheder. Indsigterne fremstår som endnu uafdækkede muligheder for at skabe opmærksomhed på den kultur i Sydbank, der i overvejende grad fremmer inklusion og lige muligheder for at avancere for både mænd og kvinder.

Dermed finder vi i undersøgelsen, at Sydbank har et stort potentiale som foregangsvirksomhed, eftersom Sydbank tilsyneladende har løst mange af de problemstillinger, som øvrige virksomheder i sektoren står over for i forhold til at øge følelsen af en inkluderende kultur. Med dette særtegn er der i højere grad en mulighed for, at Sydbank kan være den finansielle virksomhed, som opnår kønsbalance i ledelseslagene først, ved at udnytte det nuværende momentum. Ud over at være en forretningsmæssig gevinst og konkurrencefordel for Sydbank vil Sydbank blive den rollemodel og succes, som sektoren i høj grad mangler og efterspørger.

Dette potentiale bør adresseres, fordi det blandt deltagerne fra Sydbank i overvejende grad er uklart, hvad Sydbank helt konkret gør anderledes. For at udnytte momentum og potentialet anbefaler vi på baggrund af denne rapport en dybere kortlægning af kulturen i Sydbank, der skal afdække helt præcist, hvori bankens konkurrencefordel består, og herved implementering af yderligere tiltag for at øge kønsbalancen i topledelsen.

TENDENS #1: Skæv kønsbalance blandt lederne på trods af høj inklusion og en pulje af kvindelige ledelsestalenter

Der eksisterer en skæv kønsbalance på alle ledelsesniveauer i Sydbank (se figur 1). Det er til trods for deltagerne overvejende positive oplevelser af at være ansat i Sydbank (se figur 2). En væsentlig årsag til den skæve kønsbalance er, at mandlige ledere, som der i forvejen er flest af, ikke ser de kvindelige ledelsestalenter, i samme grad som kvindelige ledere gør (se figur 3). Banken bør derfor udnytte mulighederne med denne undersøgelse til at implementere konkrete tiltag, der kan styrke den interne talentpulje af fremtidige ledere og dermed øge kønsbalancen.

MULIGHED: Når der er en, for nogen usynlig, kvindelig talentpulje af fremtidige topledere, som ved at blive mere synlige kan rette op på den nuværende ubalance på de øverste ledelsesniveauer, ligger løsningen ligefor: Den kvindelige talentpulje skal udnyttes.

Det kan den kun blive, ved at de kvindelige talenter er synlige for dem, der har magten og pligten til at forfremme de mest kompetente og talentfulde medarbejdere og ledere. Selvom årsagen kan findes i ubevidste beslutningsprocesser, fagsiloer og en traditionel, maskulin kultur, så ligger løsningen ligefor ved hjælp af transparens, talentprogrammer og inkluderende ledelsespraksiser.

TENDENS #2: Familieliv er generelt ikke en barriere for karriereudvikling

Der er en generel opfattelse i sektoren af, at familieliv er en barriere for kvinders vej til de øverste ledelseslag, men det må betegnes som en myte. Hos Sydbank er det overvejende en minoritet af kvinder og mænd (20 %), som mener, at familieliv er en barriere for deres personlige karriereudvikling (se figur 6 og 7).

MULIGHED: Med fleksible arbejdsforhold i en periode behøver familieliv ikke stå i vejen for et skarpt fokus på karriereudvikling. Samtidig skal der skabes en ny fortælling om, at kvinder ikke i højere grad end mænd er hæmmet af familielivet – begge køn ønsker i lige høj grad at skabe en balance mellem arbejde og familieliv. Der bør ligeledes være en fortælling om samt åbenhed omkring ansvar versus fleksibilitet knyttet til en ledelsesposition.

TENDENS #3: Oplevelsen af en klar karrierevej kan løfte ledelsesambitioner

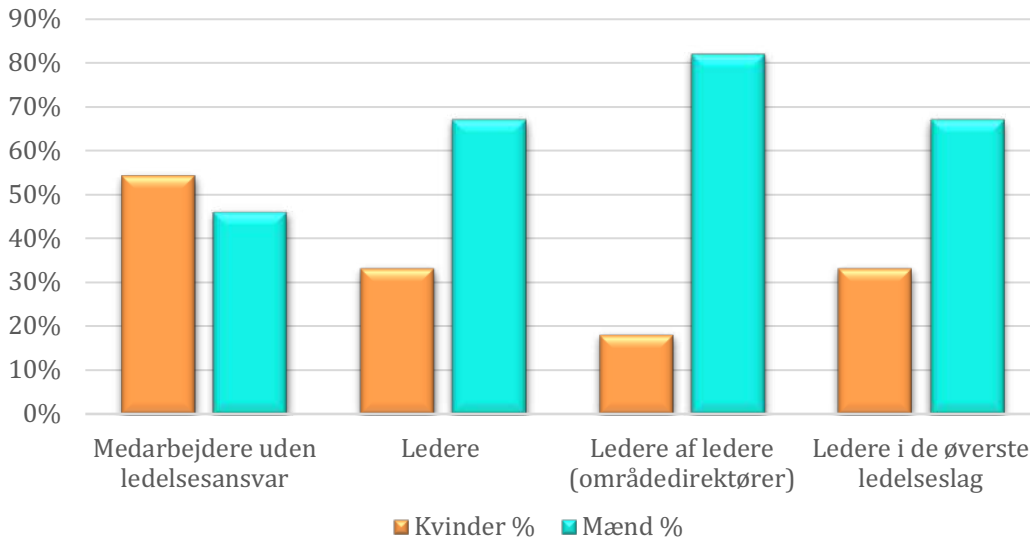
Deltagerne har generelt høje ledelsesambitioner (se figur 5). Dog er der blandt nogle kvinder tendens til, at ambitionerne går i dvale. Fra kvalitative interviews ved vi, at det blandt andet skyldes, at flere kvinder oplever uklare karriereveje. Vi ved dog også, at nærmeste leder har en vigtig rolle i forhold til at løfte ledelsesambitioner og sikre, at talenterne udvikler deres potentiale.

MULIGHED: At styrke fortællingerne om kvindelige ledere og deres karrierevej vil øge synligheden og medvirke til at nedbryde forestillingen om, at kvinder ikke har ambitioner, talent eller viljen til at gå hele vejen. Samtidig skal nærmeste leder kende sin rolle i forhold til at tydeliggøre vejen til det næste skridt i forhold til sine ambitiøse kvindelige talenter. Vi finder generelt, at der er momentum blandt mænd og kvinder til at ændre den skæve kønsbalance og udnytte den inkluderende kultur til at resultere i bedre balance blandt køn i de højere ledelseslag. En mulighed er således med udspring i det momentum at mobilisere mændene til at kaste sig ind i arbejdet med at skabe kønsbalance fra top til bund, så der er en sund pipeline af kvindelige talenter til lederstillinger i alle ledelseslag.

Banken skal tillige sikre, at rekrutteringsprocesserne er transparente og uden bias og fremmer kvindelige talenter i en periode frem mod slutmålet: en øget kønsbalance i toppen.

KØNSFORDELING I SYDBANK

Figur 1. Kønsfordeling over mænd og kvinder i Sydbank



Figur 1 viser fordelingen af mænd og kvinder på alle niveauer i Sydbank i 2019. Figuren viser, at til trods for at der som udgangspunkt er en overvægt af kvindelige medarbejdere uden ledelsesansvar (54 %), så stiger andelen af mænd i takt med ledelsesniveau, samtidig med at andelen af kvinder falder på alle ledelsesniveauer.

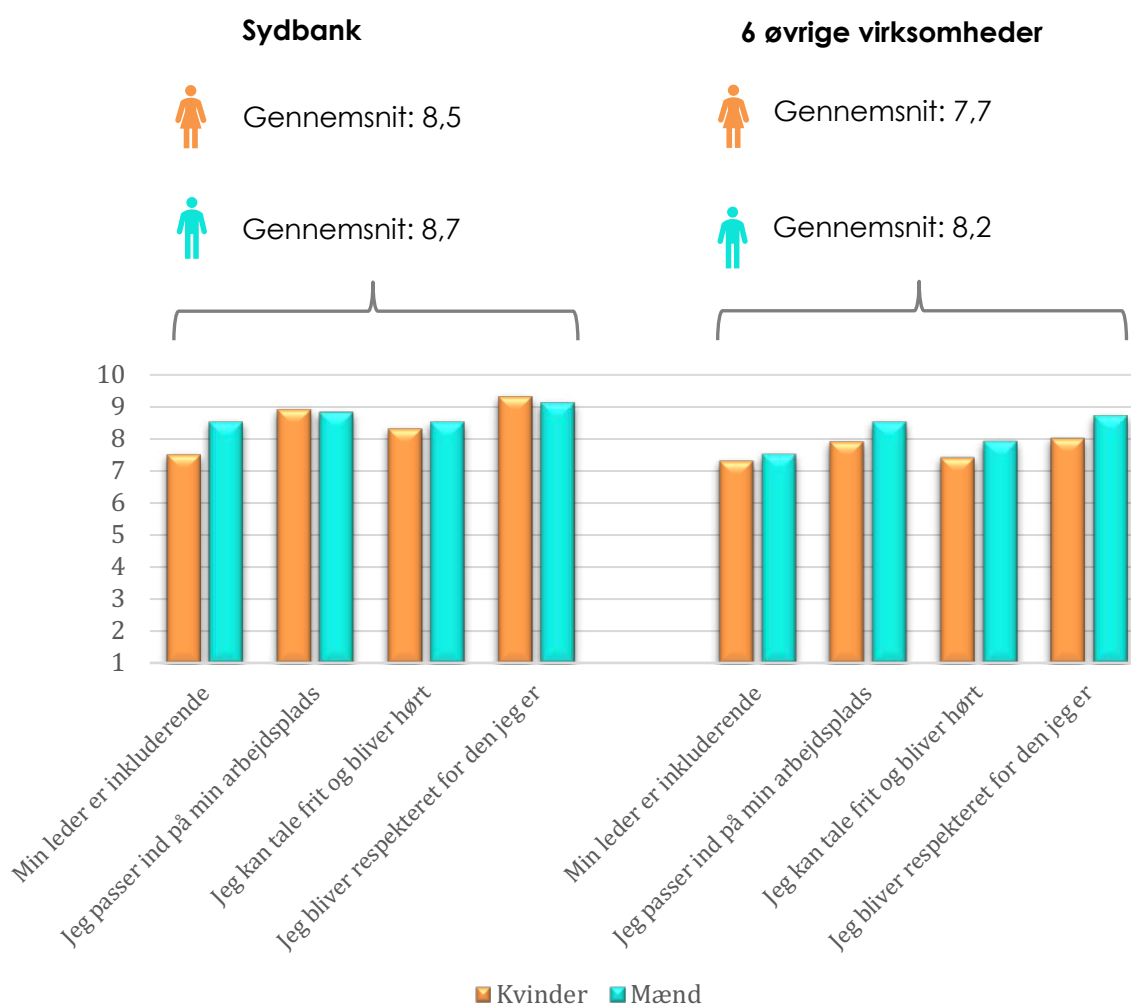
Denne rapport giver svar på, hvilke barrierer der forårsager den skæve kønsbalance på alle ledelsesniveauer, samt de muligheder, der findes for at nedbryde barriererne. Ét sted at starte er med deltagernes generelt høje oplevelse af inklusion på arbejdspladsen sammenlignet med de seks øvrige virksomheder. Det viser vi i det følgende afsnit.

INKLUSION PÅ ARBEJDSPLADSEN

Søjlerne i figur 2 viser deltagernes oplevelse af inklusion på arbejdspladsen. I undersøgelsens spørgeskema har deltagerne svaret på, hvor enige eller uenige de er i følgende fire udsagn:

- At deres daglige leder har en inkluderende ledelsesstil, der rummer alle
- At de passer ind og hører til på arbejdspladsen
- At de kan tale frit og bliver hørt
- At de bliver respekteret, som de er

Figur 2. Oplevelse af inklusion på arbejdspladsen i Sydbank og de seks øvrige virksomheder



Søjlerne i figur 2 viser, at kvinderne i Sydbank generelt oplever en lidt lavere grad af inklusion på arbejdspladsen end deres mandlige kolleger ift. spørgsmålet om, hvorvidt de mener, at deres leder er inkluderende. De vurderede, i hvor høj grad de var enige i hvert af de fire udsagn nævnt ovenfor på en skala fra 1 til 10:

1-3 = overvejende uenig

4-6 = overvejende neutral

7-10 = overvejende enig

”

”Man er ikke så god til at omfavne andres ideer. Hvis man ikke kan gøre som i går, så dur det ikke. Man er bange for at flytte sig. Så det er 'my way', ellers så passer du ikke ind.”

Kvinde

Sammenlignet med de seks øvrige virksomheder ses en lidt højere score blandt kvinder i Sydbank. Dog er det vigtigt at påpege, at oplevelsen af inklusion også kan være et udtryk for en silo-tendens, hvor kvinder ofte arbejder sammen med andre kvinder inden for samme område og med samme baggrund. Det samme gælder for mænd. Fra kvalitative interviews fremgår det, at det kræver bred erfaring og især erfaring med kredit at opnå ledelsesstillinger i de øverste lag, men mange kvinder arbejder ofte med privatkunder eller i administration, mens mænd i større grad arbejder med erhverv og kredit. Det kan have betydning for entry-level og den pipeline, der skabes, hvis unge menneskers valg påvirkes af en kønsopdelt silo-kultur. Kvinder, der besidder den fornødne erfaring og kvalifikation, kan dog stadig opleve de samme barrierer som andre kvinder. Det er sandsynligt, at den relativt høje inklusion-score for både mænd og kvinder (figur 2) lige så vel er et udtryk for silo-tendenser, der faktisk skaber barrierer for kvinders vej til de øverste ledelseslag.

”

”De unge piger er ambitiøse og vil en masse ting, men der kan være noget med, at de unge kvindelige trainees fravælger erhverv. Der er en del ældre mænd i erhverv, hvor i naboafdelingen, privat, der sidder primært kvinder, og det er nok lettere at identificere sig med som ung kvinde.”

Mand

”

”De, der når helt til tops i banksektoren, er primært mænd. Områdedirektørkredsen har kun én kvinde. Du skal helst have arbejdet med erhverv for at komme igennem nåleøjet. Det er der ikke mange piger, der gør. Der er flest mænd, der kører erhvervsvejen, og det er måske en af barriererne for at få folk hele vejen igennem.”

Mand

Én måde at undersøge spørgsmålet om, hvorvidt arbejdsdelingen kan være en barriere for kvinder, er ved at spørge lederne om, hvorvidt de mener, at der er nok kvindelige talenter til ledende stillinger internt i Sydbank. Vi viser deres besvarelser i næste afsnit.

LEDERNES BLINDE VINKEL

I spørgeskemaundersøgelsen svarede deltagerne på en skala fra 1 til 10, i hvor høj grad de er enige/uenige i, at der var nok kvindelige talenter internt i Sydbank til at bestride ledelsesposter i de øverste lag:

Figur 3. Ledernes syn på intern pulje af kvindelige ledelsestalenter i Sydbank



Figur 3 viser, at kvindelige ledere målt på alle niveauer i højere grad end mandlige ledere er enige i, at der findes en kvindelig talentpulje til ledelsesposter i de øverste lag internt i Sydbank. 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

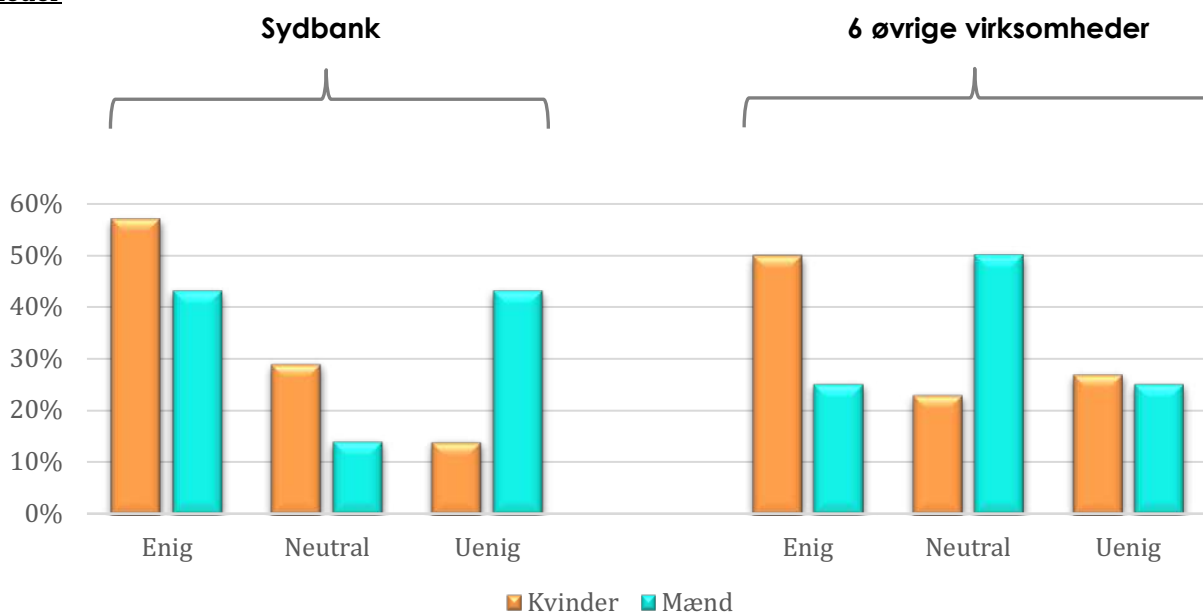
7-10 = overvejende enig

Resultatet afspejler de gennemsnitlige besvarelser blandt ledere i de seks øvrige virksomheder fra undersøgelsen, som figur 4 på næste side viser.

”

"Det er en generel erkendelse i mine kredse, at barriererne ligger hos kvinderne selv."

Mand

Figur 4. Ledernes syn på intern pulje af kvindelige ledelsestalenter i Sydbank og de øvrige seks virksomheder

Søjlerne i figur 4 viser, at kvindelige ledere i højere grad end mandlige ledere kan spotte talentpuljen blandt kvinder internt i Sydbank.

Undersøgelsens respondenter sætter spørgsmålstegn ved, hvorfor mandlige ledere i højere grad er uenige i, at der er nok kvindelige talenter i Sydbank. Der efterspørges en dialog omkring, hvad et talent er, og en organisatorisk klarlægning af de interne talenter – særligt fordi både mænds og kvinders ledelsesambitioner generelt er høje.

”

”Som kvinder skal vi kæmpe en ekstra omgang, og hvis vi tror, vi ikke skal det, så bliver vi klogere. Jeg kunne skrive bøger om det.”

Kvinde

”

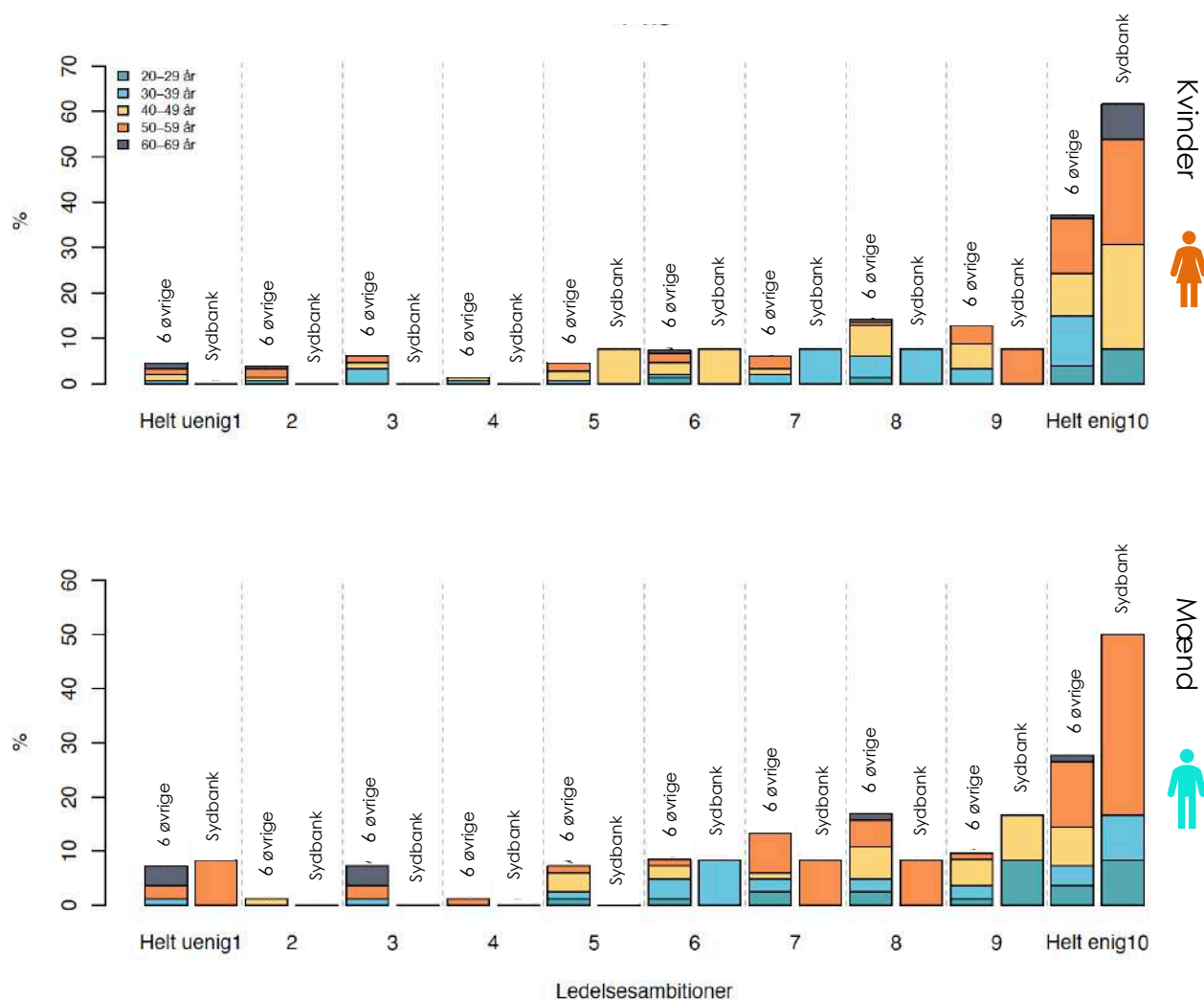
”Senest har vi rekrutteret en mand til en stilling som erhvervsdirektør. Der var ingen kvindelige ansøgere. Vi anvendte et rekrutteringsbureau, og jeg mødte på intet tidspunkt en kvinde på vejen. Men vi efterspurgte heller ikke, at bureauet skulle lede efter en kvinde.”

Mand

KVINDER HAR GENERELT HØJE LEDELSESAMBITIONER

Blandt de kvindelige deltagere fra Sydbank er ledelsesambitionerne generelt meget høje og i nogle tilfælde lidt højere end blandt deres mandlige kolleger. Nedenfor ses deltagernes egen vurdering af, i hvor høj grad de på en skala fra 1 til 10 er enige i, at de har ambitioner om at blive leder eller forblive leder, men på et højere niveau hvis muligt.

Figur 5. Ledelsesambitioner fordelt på aldersgrupper i Sydbank og de seks øvrige virksomheder



Figur 5 viser, at kvinder generelt har høje ledelsesambitioner. Særligt aldersgrupperne 40-69 år ligger højt. 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

På trods af kvindernes generelt høje ledelsesambitioner hører vi ofte i de kvalitative interviews, at mange ledere – både mænd og kvinder – bemærker mændenes ambitioner mere, fordi kvinder generelt ikke gør opmærksom på deres ambitioner på samme måde som mænd:

”

"Hvis du havde spurgt mig for fire år siden, så havde jeg ikke haft ambitioner om at komme op i det næstøverste lag. Men jeg tilegner mig jo erfaring og udvikler mig. Det tror jeg er en typisk kvindelig tilgang, og dermed påvirker det måden, vi udtrykker ambitioner på hen ad vejen."

Kvinde

”

"Som markedet er nu, så skulle jeg ikke kede mig længe, før jeg fandt et nyt job. Hvis du er ung, ambitiøs og ikke bliver udfordret, så går du i stå."

Kvinde

”

"Nej, jeg siger ikke direkte, at jeg ønsker hans job. Der er ikke en kultur, som muliggør sådan en åben dialog."

Kvinde

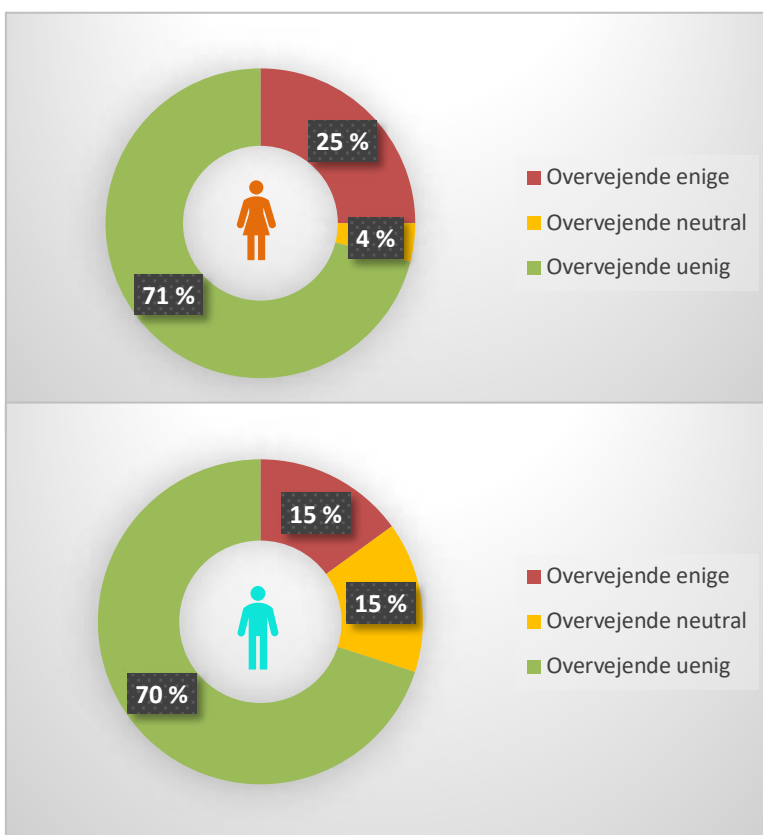
Ovenstående citater viser, at Sydbank har en pulje af interne, ambitiøse talenter, men at specielt mandlige ledere har en blind vinkel for det potentiale, som den kvindelige talentpulje rummer. Fra interviews med både mænd og kvinder hører vi, at en væsentlig årsag til, at kvinderne ofte overses, er en udbredt myte om, at familieliv er en barriere for primært kvinders ambitioner og karriereudvikling.

I det følgende tilbagevises myten, idet vi i undersøgelsen afslører, at det er et fåtal af kvinder, som er enige i, at familielivet er en barriere for deres karriereudvikling.

FAMILIELIV ER GENERELT IKKE EN BARRIERE FOR KARRIEREUDVIKLING

Familieliv er ofte blevet fremhævet som en vigtig barriere for kvinders karriereudvikling i denne undersøgelse. Tendenserne peger dog på, at familieliv kun i mindre grad hos bestemte aldersgrupper opleves som en barriere for egen personlig karriereudvikling. Det gælder både for mænd og kvinder. I de tilfælde, hvor familieliv opleves som en barriere (20 % af alle deltagere m/k), har deltagerne, medarbejdere og ledere, haft gode erfaringer med fleksible arbejdsforhold i en periode. Herudover fortæller undersøgelsens deltagere, at deres netværk støtter dem i hverdagen. Denne tendens peger på, at familieliv ikke på forhånd afholder talenterne fra at kunne udvikle deres ledelsesambitioner.

Figur 6. Familieliv er generelt ikke en barriere for personlig karriereudvikling

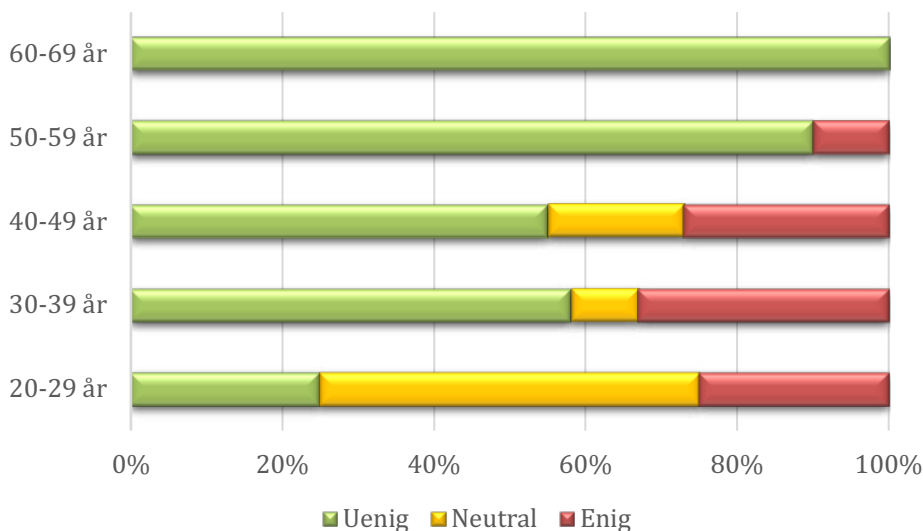


Diagrammerne i figur 6 viser besvarelser for kvinder og mænd, som har hjemmeboende børn. Det kan ses, at de er enige i, at familieliv generelt ikke er en barriere for deres egen karriereudvikling. Størstedelen af både mænd og kvinder er enige i udsagnet. Samlet set er kun 19 % enige i, at familielivet er en barriere for både mændenes og kvindernes 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

Figur 7. Aldersgrupper i Sydbank, der er enige/uenige i, at familieliv er en barriere for karriereudvikling (m/k)

Figur 7 viser aldersfordeling på de deltagere, som mener, at familieliv er en barriere for deres egen personlige karriereudvikling. Det er aldersgrupperne 20-49 år, som er enige i, at familie er en barriere for karriereudvikling.

Det er vigtigt at pointere, at familielivet selvfølgelig bliver påvirket af karrieren, og mange oplever udfordringer med at få det hele til at gå op. Det gælder især for personer i alderen 30-39 år (figur 7). Resultaterne skal blot læses som et udtryk for, at familieliv generelt ikke afholder mænd og kvinder fra at ville karriereudvikling. Derfor bør det heller ikke afholde ledere fra at prikke deres kvindelige talenter på skulderen og tage en dialog om deres ledelsesambitioner.

Vi så i undersøgelsen en indikation af, at unge kvinder fravælger ledelse i Sydbank grundet prioriteringer mellem job og familie. Det afspejler et behov for at synliggøre og udnytte de muligheder for fleksible arbejdsforhold, man som leder har.

”

”Det er vigtigt, at der er eksempler på kvinder, som er på de positioner, og at man kan blive ved med at være den person, man er.”

Kvinde

”

”Jeg oplever ikke direkte, at familielivet er en hindring. Det er nok mest piger, der vender tilbage og siger, at det ikke skal være lige nu med talentforløbene. Det er der ikke mange mænd, der gør.”

Mand

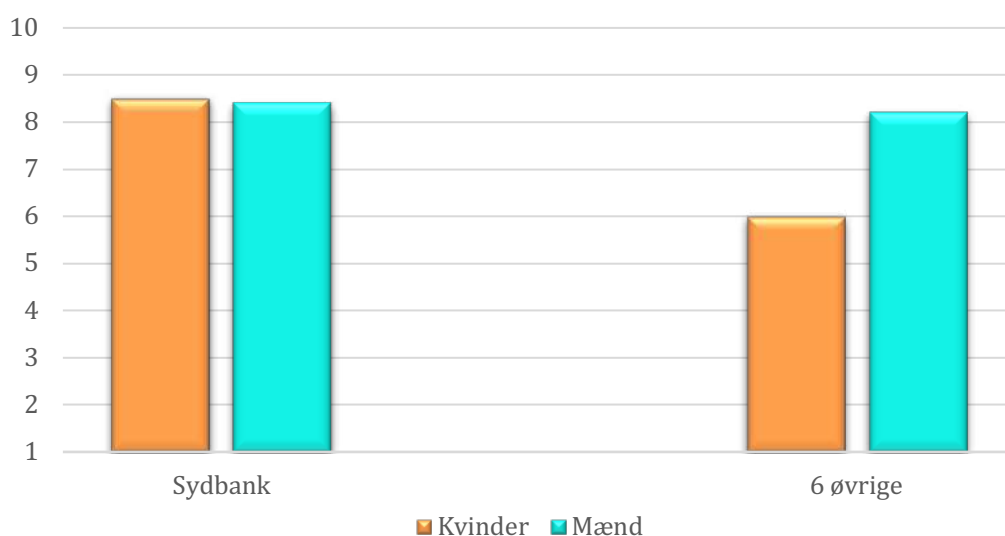
Årsagen til den skæve kønsbalance skal altså ikke primært findes i manglende talenter, kvinders ambitioner eller familielivet. Ikke desto mindre finder undersøgelsen, at kvinder og mænd i Sydbank generelt vurderer, at alle har lige muligheder for at avancere. Det kigger vi nærmere på i det næste afsnit.

LIGE MULIGHEDER FOR AT AVANCERE

En af de medvirkende årsager til den skæve kønsbalance i finanssektoren kan findes i, at ikke alle oplever lige muligheder for at avancere. Blandt deltagerne fra Sydbank ser vi dog ikke samme tendens til den oplevelse, hvilket sætter Sydbank i en unik position.

I figur 8 nedenfor ses resultaterne fra Sydbank sammenlignet med resultaterne fra de seks øvrige virksomheder:

Figur 8. Lige og ulige muligheder for ansatte i Sydbank og de seks øvrige virksomheder



Søjlerne i figur 8 viser, at kvinder generelt oplever, at alle har lige muligheder for at avancere i Sydbank. Sammenlignet med tendensen i de seks øvrige virksomheder oplever kvinderne i Sydbank i væsentlig højere grad, at alle har lige muligheder. 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 Sydbank?'"

1-3 = overvejende uenig

4-6 = overvejende neutral

7-10 = overvejende enig

”

"Jeg er træt af kønssnakken. Hvad med etnicitet, funktionsnedsættelse osv.? Vi skal afspejle samfundet omkring os. Det er vigtigt, at vi har forskellige baggrunde fra bankverden, fra industri, fra konsulentbranchen osv. Det er en af de ting, som jeg er rigtig glad for i mit team; at andre får øje på ting, som jeg ikke kan se, og omvendt. Det gør os mega robuste."

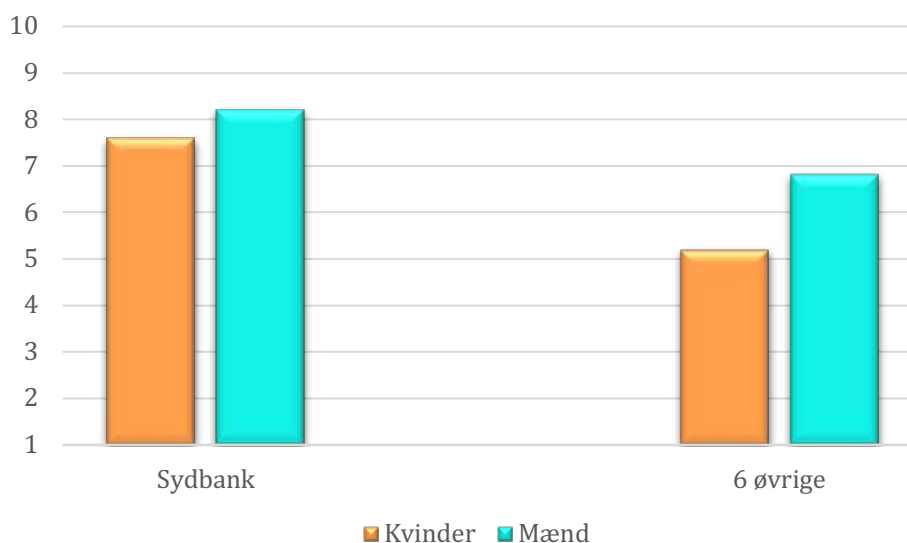
Kvinde

En vigtig årsag til, hvorfor kvinder i lige så høj grad som mænd oplever lige muligheder for at avancere, hænger sammen med, at kvinder og mænd generelt oplever, at deres daglige leder hjælper med deres karriereudvikling, sammenlignet med de seks øvrige virksomheder. Det viser vi i næste afsnit.

DAGLIGE LEDER TAGER I NOGEN GRAD KARRIEREDIALOGEN

Undersøgelsen fandt, at nærmeste leder er et knudepunkt for at skabe mere lige muligheder for mænd og kvinder i den finansielle sektor. Som det ses af figur 9 nedenfor, så oplever kvinder og mænd i Sydbank i næsten lige høj grad, at deres daglige leder hjælper dem med at nå deres karrieremål. Dette er endnu et signal om, at Sydbank har en særegen kultur og position, som kan udnyttes positivt fremadrettet.

Figur 9. Nærmeste leder hjælper med karrieremål



Søjlerne i figur 9 viser, at kvinder i Sydbank generelt oplever, at deres nærmeste leder hjælper med deres karriereudvikling – eksempelvis i form af dialoger og sparring – i næsten samme grad som deres mandlige kolleger. Det er væsentligt anderledes i de seks øvrige virksomheder, hvor kvinderne oplever hjælp fra lederen i mindre grad. 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

”

"For mit vedkommende har avancen handlet om, at jeg har haft rigtig, rigtig gode chefer."

Kvinde

”

"Man bør arbejde med den direkte leders rolle. Lederne skal have den dialog med talenterne om, hvem der skal følge efter, og hvad de skal gøre for at være klar til den næste position."

Mand

”

”To mænd – og flid – har gjort forskellen. Den ene gav mig opgaver, hvor jeg hele tiden blev tvunget til at løse lidt sværere opgaver, end jeg var vant til. Han lærte mig nødvendigheden i at gennemskue, hvad jeg havde med at gøre; tænke mig om, inden jeg går ud til medarbejderne. Den anden har skubbet mig ud som leder. Han troede på, at det kunne jeg sagtens. Han motiverede mig til at få det bedste ud af et samarbejde trods min modstand, og han preppede mig til hans stilling. Det har været vigtigt for mig med en fortrolig leder, som jeg kunne sparre med, og som troede på mig.”

Kvinde

Støtte fra den daglige leder gør, at karrieremulighederne, som for sektoren generelt er uklare, fremstår lidt tydeligere for deltagerne fra Sydbank sammenlignet med de andre virksomheder. Det fremgår i næste afsnit. Ikke desto mindre kan Sydbank gøre mere for at tydeliggøre karrieremulighederne, da flere deltagere efterspørger mere tydelige muligheder. De kvalitative interviews fortæller en historie om både inkluderende og gode ledere. Men også om samme tendenser som resten af sektoren: mangel på definition af lederrollen, lederkvalifikationer og et skarpt fokus på ledernes ansvar i forhold til at fremme kvindelige talenter vej op i ledelseslagene.

”

”Der må sidde noget potentiale rundt omkring. Når jeg siger til dem, at de skal overveje at tænke ledelse, så bliver de vildt stolte. Jeg oplever ikke, at kvinderne går forrest og siger, de vil være leder, for man er jo opdraget til at være pæn og forsigtig, og så bliver man alligevel prikket ud. Hvis karrierevejen var mere tydelig, så vidste man, hvad man skulle.”

Kvinde

”

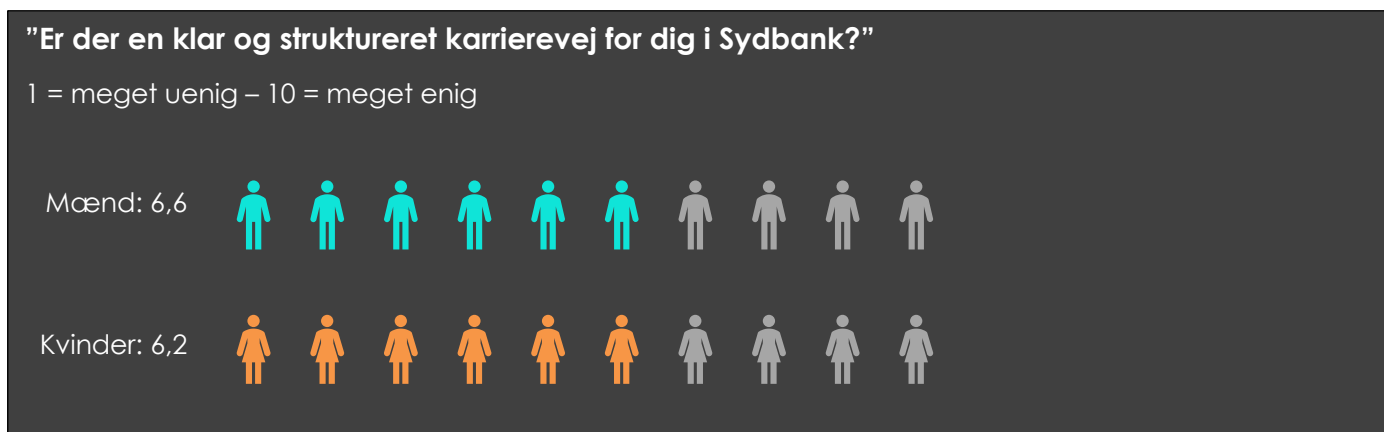
”Jeg har undervejs fået lov til at komme med ind, hvor beslutningerne bliver truffet. Man bliver set og mindet om, at mulighederne er der. Det tror jeg er unikt for Sydbank, og det har betydet meget for mig. Synligheden er rigtig vigtig.”

Kvinde

UKLARE KARRIEREVEJE OPLEVES SOM EN BARRIERE

Hvis de høje ledelsesambitioner skal dyrkes og udvikles, er det afgørende, at mænd og kvinder kan se mulighederne både på kort og længere sigt. Men blandt deltagerne ses en tendens til, at det for både mænd og kvinder er uklart, hvilke muligheder der foreligger for personlig karriereudvikling.

Figur 10. Oplevelse af karrierevej i Sydbank



Figur 10 viser, at mænd i samme grad som kvinder ser en delvist struktureret karrierevej i Sydbank, omend den ikke altid er tydelig. 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

Resultaterne afspejler tendensen med uklare karriereveje i sektoren generelt. Dog ligger Sydbank højere end de seks øvrige virksomheder i sektoren, hvor kvinderne i gennemsnit ligger på 4,2, og mændene i gennemsnit ligger på 5,0 (figur 11 nedenfor).

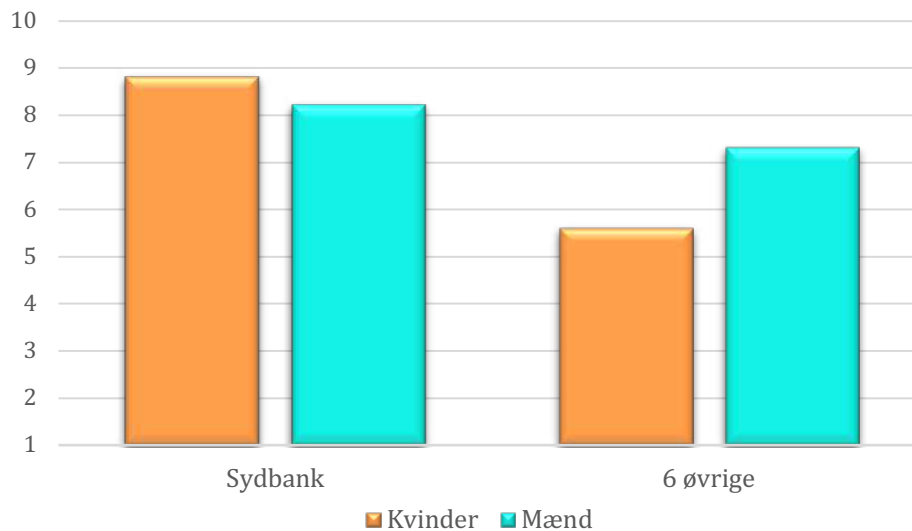
Figur 11. Oplevelse af karrierevej i de øvrige seks virksomheder



Figur 11 viser en generel tendens i de seks øvrige virksomheder, hvor Sydbank delvist adskiller sig: Kvinder oplever generelt, at karrierevejen er mindre klar, sammenlignet med mændene, som dog heller ikke oplever en klar og struktureret karrierevej.

De uklare karriereveje sættes i de kvalitative interviews fra andre virksomheder i forbindelse med manglende inspiration, transparens og manglende autentiske rollemodeller. Som figur 12 nedenfor viser, er dette dog ikke tilfældet i Sydbank. Her kan kvinderne i høj grad spejle sig i virksomhedens topledere.

Figur 12. Rollemodeller at spejle sig i



Søjlerne i figur 12 viser, at kvinder i de seks øvrige virksomheder i væsentligt lavere grad end mændene kan spejle sig i toplederne. Det er ikke tilfældet hos Sydbank. 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

Undersøgelsen finder samlet set, at rollemodellerne er vigtige for at øge synligheden for karrieremuligheder – og særligt for de mandlige og kvindelige talenter, som af forskellige årsager ikke ser sig selv i ledelsesstillinger. Sydbank har en fordel her, og manglen på rollemodeller i andre virksomheder gør, at flere mandlige og kvindelige deltagere herfra henviser til Sydbank som et eksempel på en virksomhed, hvor rollemodellerne findes.

KONKLUSION

Denne delrapport viser de interne resultater fra Sydbank holdt op imod seks andre institutter i sektoren. Den er således en del af en større undersøgelse om barriererne – og mulighederne – for kvinders vej til de øverste ledelseslag i hele sektoren.

Isoleret set er datagrundlaget for den enkelte virksomhed ikke stort, hvorfor resultaterne i denne rapport bør ses som tendenser, der kræver yderligere undersøgelse i virksomheden for at be- eller afkræfte tendenserne.

Med det in mente har undersøgelsen identificeret nogle barrierer for kvinders vej til de øverste ledelseslag, som er med til at skabe en skæv kønsbalance på alle ledelsesniveauer i Sydbank.

Barriererne er:

- De kvindelige ledelsestalenter er delvist usynlige – dog ikke for kvindelige ledere.
- Karrieremulighederne bør gøres tydeligere for at sikre, at ambitionerne ikke går i dvale.

Undersøgelsen peger samlet set på, at Sydbank har en særlig kultur, der fremmer mænd og kvinders oplevelse af inklusion og lige muligheder. Dog kan den høje inklusion være udtryk for en silo-opdelt virksomhed, som lige så vel kan være en barriere for kvinders vej. Dette bør undersøges nærmere.

Resultaterne fra undersøgelsen peger også på en række unikke muligheder og potentialer for at skabe øget kønsbalance og dermed øge andelen af kvalificerede talenter til fremtidens ledere i de øverste lag.

Mulighederne, der skal udnyttes, er:

- at mange kvindelige ledere kan spotte talenterne blandt de kvindelige ansatte
- at kvinder generelt har høje ledelsesambitioner
- at familieliv generelt ikke opleves som en barriere for karriereudvikling, så længe der i en periode er fleksible arbejdsforhold, hvilket øger den potentielle talentpulje af fremtidige topledere
- Sydbanks særlige position i klarlægningen af kvinders muligheder og barrierer i den finansielle sektor i Danmark.

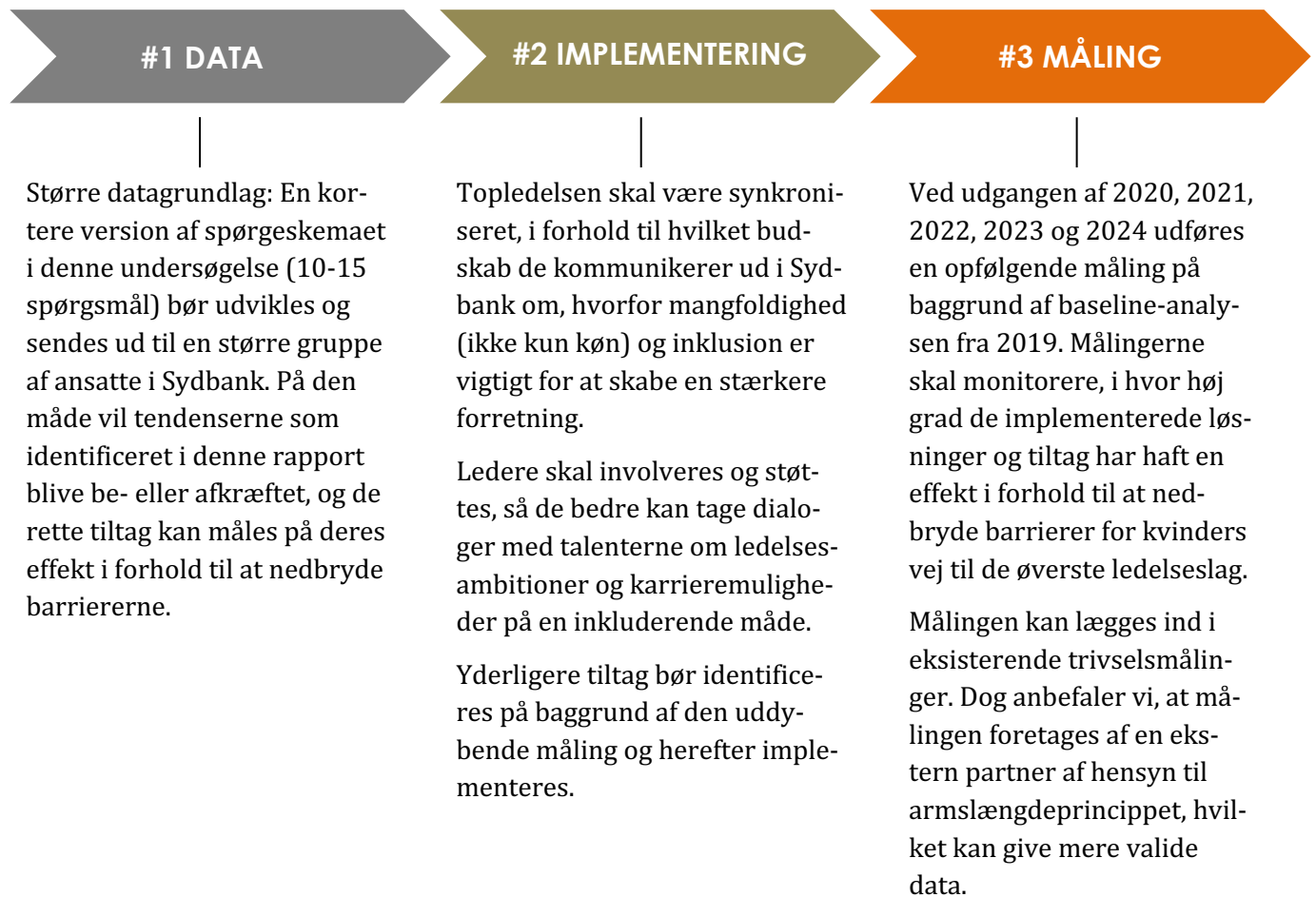
Den overordnede konklusion er, at Sydbank har en unik mulighed for at positionere sig attraktivt i sektoren, eftersom mange udfordringer, som kvinder i andre virksomheder oplever, ikke findes i samme grad hos Sydbank. For at udnytte denne mulighed kræver det dog, at Sydbank foretager en dybere undersøgelse for at afklare præcist, hvor bankens kulturelle styrker skal findes, og hvordan de gøres endnu stærkere ved at målrette initiativer for øget kønsbalance.

Nedenfor skitserer vi kort de næste skridt samt generelle tiltag og deres effekt for at øge kønsbalancen.

NÆSTE SKRIDT

Brug momentum til at nedbryde barrierer for kvinders vej til de øverste ledelseslag

Barriererne og mulighederne som identificeret i denne rapport giver Sydbank anledning til at søsætte en række kortsigtede og langsigtede initiativer, som bør identificeres og implementeres snarest muligt:



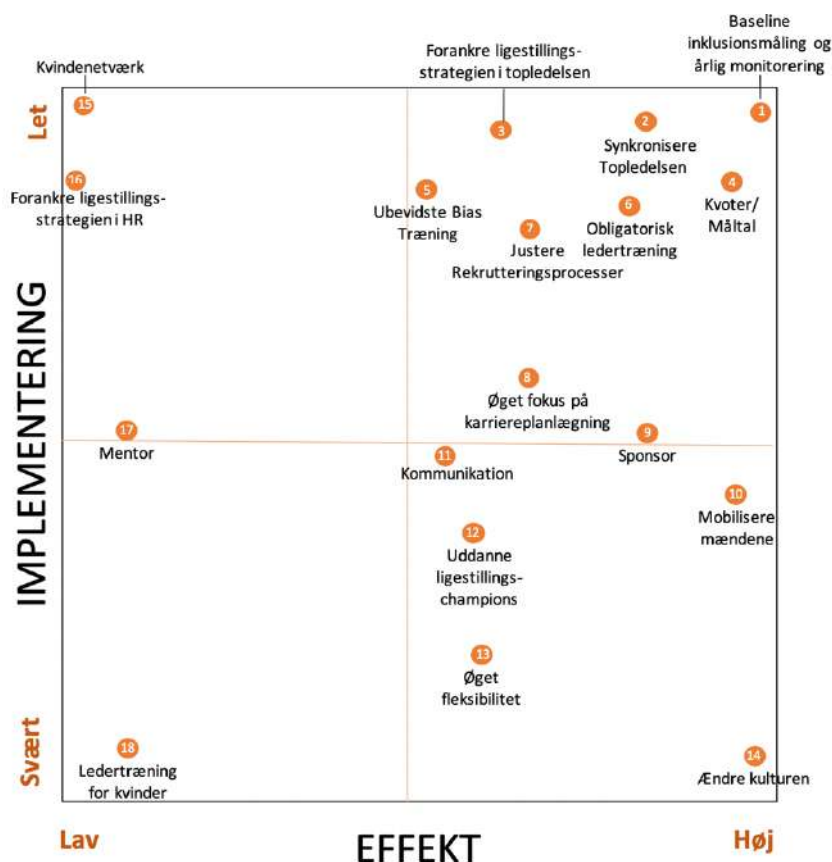
”

”Vi kunne jo være så vovede at sætte mål for flere kvinder i topledelsen. Og man skal sørge for, at der er kvinder med i opløbet, for eksempel minimum 1/3 kvinder. Hvis ikke man sætter mål for det, så fiser det ud i sandet. Det bliver jo selvforstærkende. Kvinder vil ikke være alene. Som kvinde på toppen bliver man dobbelt-alene.”

Mand

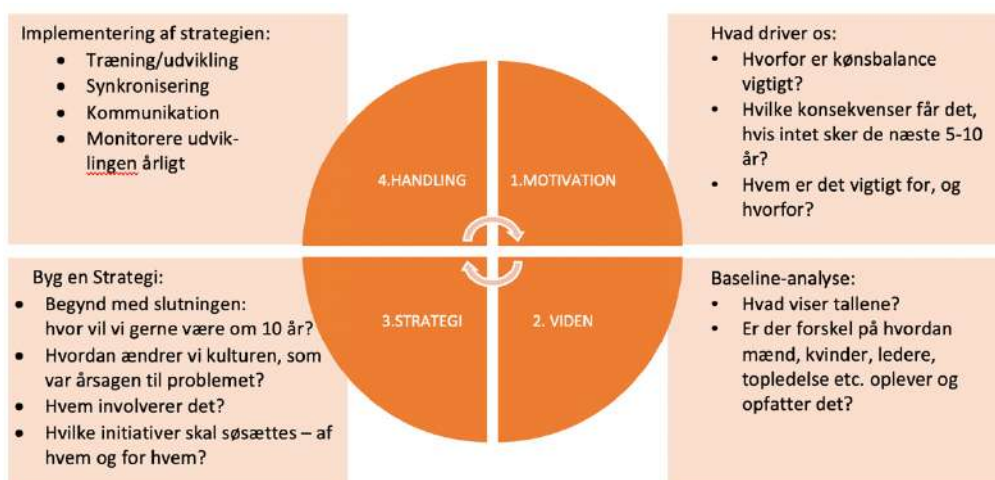
TILTAG OG FREMGANGSMÅDE

Figur 13. Tiltag og deres effekt i implementeret rækkefølge



Figur 13 viser fordelingen af generelle tiltag, som har større eller mindre effekt i forhold til at skabe øget kønsbalance og inkluderende kulturer.

ANBEFALET FREMGANGSMÅDE



Figur 14 viser en anbefalet fremgangsmåde i forhold til at opnå kønsbalance.

Det vil være muligt at skabe kønsbalance inden for en forholdsvis kort årrække, hvis tiltagene udvælges i forhold til deres effekt (figur 13), og hvis det gøres efter fremgangsmåden i figur 14.

METODE

I alt har 50 ansatte deltaget fra Sydbank. 52 % mænd og 48 % kvinder. Deltagerne dækkede fire niveauer i Sydbank som defineret af denne undersøgelse:

- Medarbejdere uden ledelsesansvar
- Ledere (personale, funktion)
- Ledere af ledere
- Ledere i de øverste ledelseslag

Et link til et online-spørgeskema blev sendt ud til alle deltagere, som havde indvilliget i at deltage i undersøgelsen. Spørgeskemaet dækkede 35 spørgsmål fordelt på fem kategorier:

- Personlige oplysninger
- Personlige karriereambitioner
- Inklusion på arbejdspladsen
- Diversitet og vejen til de øverste ledelseslag
- Relevante løsninger

Deltagerne kunne frivilligt tilmelde sig et opfølgende, personligt interview med en konsulent fra LIVING INSTITUTE. I alt deltog 14 personer i et uddybende interview. Interviewene nuancerede forståelsen af deltageres besvarelser i spørgeskemaet og konkretiserede visse problemstillinger, som ellers ikke fremgik af spørgeskemaet.

De to typer data (kvantitative fra spørgeskemaet samt kvalitative fra interviews) blev efterfølgende præsenteret for en fokusgruppe af relevante stakeholdere og beslutningstagere fra de øvre ledelseslag i Sydbank. Fokusgruppen bidrog med kvalificering af data ud fra et forretningsrelevant perspektiv.

DISCLAIMER

De fremlagte resultater i denne rapport repræsenterer en begrænset datamængde (50 deltagere). Resultaterne i denne rapport peger derfor udelukkende på tendenser, som dog er bakket op af kvalitative interviews og fokusgruppen foruden den samlede rapport over sektoren. Ovenstående barrierer og muligheder bør derfor undersøges i en opfølgende, anonym undersøgelse. For at undgå bias i indsamlingen og understrege fortrolighed anbefales det, at den opfølgende undersøgelse foretages af en ekstern tredjepart, som kan sikre armslængdeprincippet mellem deltagere og Sydbank som organisation.

Kontakt

info@livinginstitute.com

Telefon: +45 35 26 26 26

E-mail: info@livinginstitute.com