



Orienteringssag

Til Økonomiudvalget

Inklusionsmåling: forvaltningsspecifikke rapporter

03-12-2021

Sagsnummer i F2
2021 - 8597

Dokumentnummer i F2
607111

Sagsnummer eDoc
2021-0371112

Sagsbehandler
Søren Riis Mikkelsen

Resumé

Økonomiudvalget (ØU) og Borgerrepræsentationen (BR) behandlede hhv. den 26. oktober og 4. november 2021 inklusionsmålingens hovedrapport og konklusioner samt Økonomiforvaltningens (ØKF) oplæg til tværgående tiltag på baggrund af målingen. Med denne sag forelægges ØU til orientering de forvaltningsspecifikke rapporter (bilag 1), der er udarbejdet i regi af målingen og med udgangspunkt i den tidligere forelagte hovedrapport.

Problemstilling

Afrapporteringen på Københavns Kommunes (KK) måltal for kønsbalanceret ledelse i august 2020 viste, at indførelsen af måltallet tilbage i 2013 ikke havde medført en bedre kønsbalance for niveau 1- og 2-ledere, idet kvinder fortsat var underrepræsenteret i kommunens topledertillinger. På den baggrund besluttede ØU i september 2020, at der skulle gennemføres en inklusionsmåling, der undersøger barriererne for kvinders vej til topledertillinger på tværs af kommunens syv forvaltninger.

Løsning

Inklusionsmålingen blev gennemført i perioden april til august 2021, og ØU og BR godkendte hhv. den 26. oktober og 4. november 2021 ØKFs forslag om tiltag til fremme af kønsbalance på toplederniveau i KK. Tiltagene omfatter bl.a. håndtering af implicite kønsbias, styrkelse af rekrutteringsprocessen og udvikling af internt kandidatfelt til topledertillinger.

I forbindelse med ØU og BRs behandling af inklusionsmålingen indgik inklusionsmålingens hovedrapport, som dækker resultaterne på tværs af KK. De forvaltningsspecifikke rapporter var indledningsvist ikke vedlagt som bilag, idet de blev modtaget senere end hovedrapporten. Dertil kommer, at forvaltningerne skulle have mulighed for at forholde sig til egne rapporter, inden de blev lagt videre til politisk orientering.

Forvaltningerne har haft adgang til egne rapporter siden medio oktober 2021, som nu forelægges ØU til orientering.

De forvaltningsvise rapporter præsenterer udvalgte resultater, som gør det muligt for den enkelte forvaltning at sammenligne sine resultater med resultaterne for KK som helhed. Datagrundlaget understøtter ikke selvstændige konklusioner og anbefalinger på forvaltningsniveau. Formålet med de forvaltningsvise rapporter er at danne grundlag for drøftelser og overvejelser i de enkelte forvaltninger og derigennem at understøtte det løbende arbejde med at fremme kønsbalance.

Økonomi

Sagen har ingen økonomiske konsekvenser.

Videre proces

Forvaltningerne er selv ansvarlige for, hvordan rapporterne fordeles og bruges i egen organisation.

Bilag

Bilag 1. Forvaltningsspecifik rapport, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

Bilag 2. Forvaltningsspecifik rapport, Børne- og Ungdomsforvaltningen

Bilag 3. Forvaltningsspecifik rapport, Kultur- og Fritidsforvaltningen

Bilag 4. Forvaltningsspecifik rapport, Socialforvaltningen

Bilag 5. Forvaltningsspecifik rapport, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

Bilag 6. Forvaltningsspecifik rapport, Teknik- og Miljøforvaltningen

Bilag 7. Forvaltningsspecifik rapport, Økonomiforvaltningen



Inklusionsmåling i Københavns Kommune

Kønsbalance på toplederniveau

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen – forvaltningsspecifik rapport

Oktober 2021



Photo by Gordon Williams on Unsplash

**muus
mann**

Indhold

Indledning.....	3
Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune	4
Kvinder og topledelse: Fakta eller myter.....	6
Oplevelsen af diversitet og inklusion.....	8
Ledelseskultur: Oplevet og ønsket.....	10
Rekrutteringsprocesser og vejen til toplederstillinger	13
Ledernes og medarbejdernes karriereambitioner og -barrierer	16
Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter	19

Indledning

Københavns Kommune besluttede i slutningen af 2020, at der skulle gennemføres en inklusionsmåling med fokus på kønsbalancen på toplederniveau. Baggrunden var bl.a. en opgørelse, der viste, at ca. 30 pct. af de 24 topledere i kommunen var kvinder. En andel, der er en del lavere end andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer og blandt alle medarbejdere i Københavns Kommune.

Hovedformålet med inklusionsmålingen er at tilvejebringe et troværdigt datagrundlag og analyser, der kan anvendes som udgangspunkt for de videre drøftelser i Københavns Kommune, herunder om hvilke tiltag der vil kunne sættes med henblik på at få en mere ligelig kønsbalance på lederniveau 1.

Inklusionsmålingens væsentligste resultater og konklusioner samt forslag til tiltag, der kan overvejes af Københavns Kommune, er præsenteret i "*Inklusionsmåling i Københavns*

Kommune – Kønsbalance på toplederniveau", september 2021 ("hovedrapporten").

Grundlaget for hovedrapportens overvejelser og konklusioner er dokumenteret i "*Inklusionsmåling i Københavns Kommune – Kønsbalance på toplederniveau - dokumentationsrapport*", oktober 2021 ("dokumentationsrapporten")

Designet af inklusionsmålingen indebærer en forholdsvis bredspektret dataindsamling, og derfor er ikke alle resultater præsenteret for de enkelte forvaltninger i dokumentationsrapporten. Nogle af disse resultater vurderes imidlertid at kunne være af interesse og at kunne give grundlag for drøftelser og overvejelser i de enkelte forvaltninger og dermed være en hjælp til det løbende arbejde med at fremme kønsbalance og diversitet.

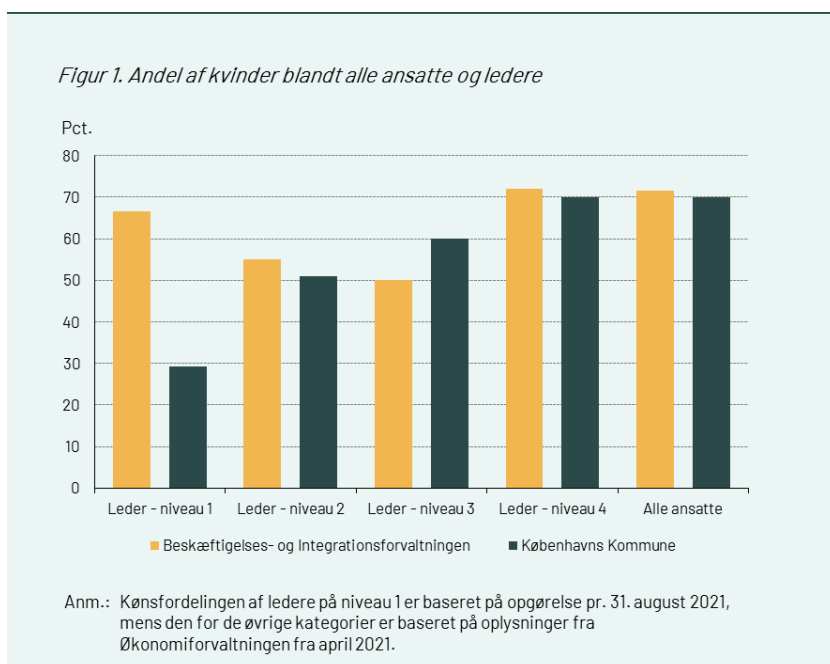
Derfor er der udarbejdet en specifik rapport for hver af de syv forvaltninger. Formålet er helt overvejende at

præsentere udvalgte resultater, der gør det muligt for den enkelte forvaltning at sammenligne deres resultater med resultaterne for Københavns Kommune som helhed. Derfor indeholder de forvaltningsspecifikke rapporter ikke konklusioner, anbefalinger mv., idet der henvises til hovedrapporten for disse.

De resultater, der præsenteres i de forvaltningsspecifikke rapporter, er valgt ud fra en kombination af to kriterier. Det ene er, at der er tale om resultater, der er centrale for de samlede vurderinger og konklusioner i hovedrapporten. Det andet er, at der er variation i resultaterne på tværs af forvaltningerne. Dvs. at mindst en af forvaltningerne adskiller sig tydeligt fra Københavns Kommune som helhed. Da de samme figurer indgår i alle syv forvaltningsspecifikke rapporter, betyder det, at der er eksempler på, at den forvaltning, en given rapport vedrører, ikke adskiller sig fra Københavns Kommune som helhed.

Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune

Udgangspunktet for inklusionsmålingen har været, at andelen af kvinderne blandt toplederne i Københavns Kommune udgør ca. 30 pct., hvilket er lavere end andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer og blandt medarbejderne som helhed. Formålet med inklusionsmålingen er således at etablere et datagrundlag, der kan belyse årsager til den nuværende kønsbalance blandt toplederne og dermed danne udgangspunkt for drøftelser i Københavns Kommune, herunder i forhold til tiltag, der vil kunne iværksættes. Konklusioner og forslag til indsatsområder på baggrund af inklusionsmålingen fremgår af hovedrapporten.



Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen skiller sig ud fra de øvrige forvaltninger ved at have to kvindelige niveau 1-ledere, herunder en kvindelig adm. direktør, jf. figur 1.

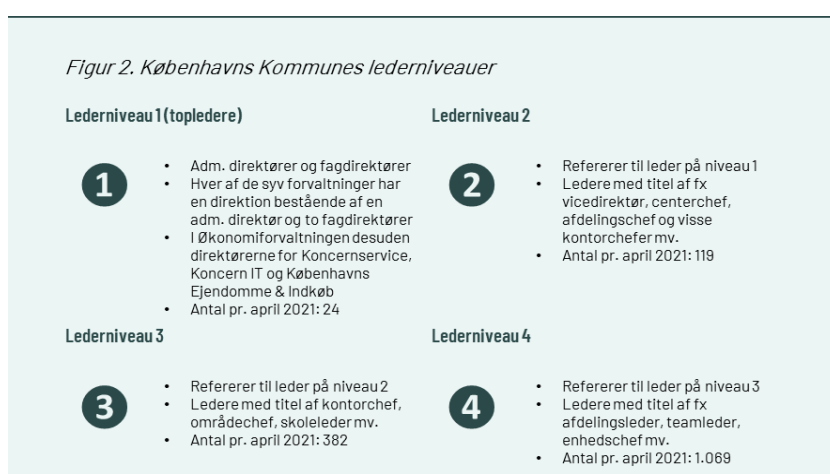
Blandt lederne på niveau 2 er andelen af kvinder omtrent en samme som for Københavns Kommune som helhed – ca. 50 pct.

Andelen af kvindelige ledere på niveau 3 er noget lavere end for kommunen som helhed, mens andelen af kvindelige ledere på niveau 4 omtrent til gennemsnittet for hele kommunen.

Som det gælder generelt for Københavns Kommune er andelen af ledere på niveau 1-3 samlet set lavere end andelen af kvindelige medarbejdere i forvaltningen.

Rapporten anvender "topledere" som ensbetydende med de 24 ledere, der er klassificeret som niveau 1, jf. figur 2.

Hver af de syv forvaltninger har en direktion bestående af en adm. direktør og to fagdirektører. Dertil kommer direktørerne for henholdsvis Koncernservice, Koncern IT og Københavns Ejendomme & Indkøb, der alle organisatorisk hører til Økonomiforvaltningen og er klassificeret som niveau 1-stillinger.



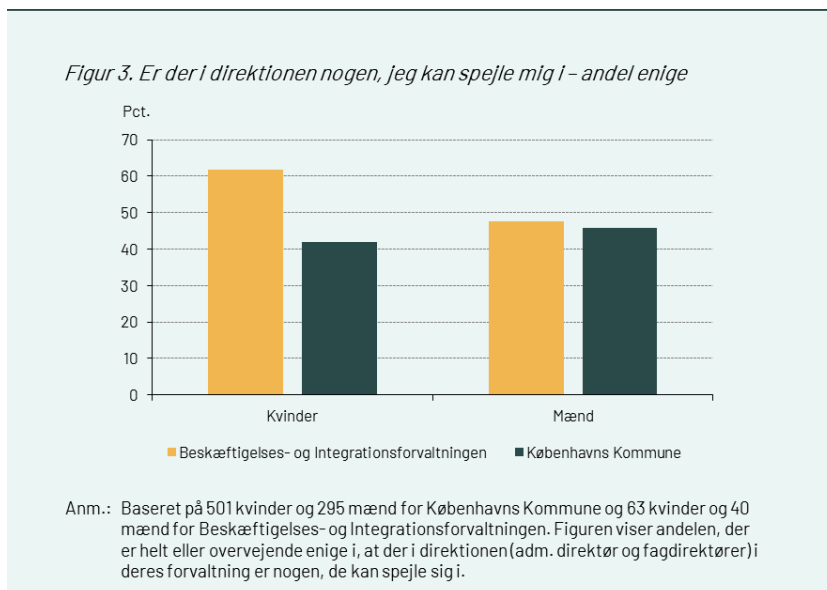
Relativt mange kvindelige medarbejdere kan spejle sig i direktørkredsen

Det kan have betydning for en organisation, om medarbejderne kan spejle sig i topledelsen. Toplederne har således en væsentlig funktion som repræsentanter og rollemodeller i forhold til den kultur – fagligt og socialt – der er ønsket på arbejdspladsen. Denne funktion kan bedre udfyldes, hvis medarbejderne finder, at de kan spejle sig i topledelsen.

Resultaterne fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse viser, at godt 60 pct. af de kvindelige medarbejdere i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er helt eller overvejende enige i, at der nogen i topledelsen, de kan spejle sig i, *jf. figur 3*. For hele Københavns Kommune er andelen lige godt 40 pct.

Blandt de mandlige medarbejdere i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er det knapt halvdelen, der finder, at der er nogen blandt topledelsen, de kan spejle sig i. Det svarer omtrent til gennemsnittet for kommunen.

Der er selvsagt mange karakteristika ved en topleder, der er væsentlige for, om medarbejderne synes, at de kan spejle sig i dem. Det er dog nærliggende at tro, at topledernes køn er et af disse karakteristika, og at



tilstedeværelsen af to kvindelige topledere i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen bidrager til disse resultater. I så fald viser resultaterne, at diversitet i topledelse har en betydning for, i hvilket omfang medarbejderne synes, at de hører hjemme i en organisation.

Resultater gælder kun for "centralforvaltningen"

Det er ved fortolkningen af dette resultat og resultaterne i det følgende væsentligt at være opmærksom på, at de medarbejdere og ledere, som har

deltaget i inklusionsmålingens dataindsamling, stort set alle er ansat i "centralforvaltningen" i de syv forvaltninger. Målgruppen er dermed afgrænset til knapt 200 ledere og 1.000 medarbejdere ud af de i alt ca. 45.000 medarbejdere i Københavns Kommune. Resultaterne er dermed ikke nødvendigvis sammenfaldende med dem, der ville fremkomme, hvis målgruppen havde været alle medarbejdere i Københavns Kommune.

For en nærmere beskrivelse og begrundelse herfor henvises til dokumentationsrapporten.

Kvinder og topledelse: Fakta eller myter

Inklusionsmålingen viser, at en række myter om kvinder og topledelse trives i Københavns Kommune, herunder at mange ledere og medarbejdere tror, at kvinder generelt ikke vil topledelse. Samtidig tror en forholdsvis stor del af lederne og medarbejderne, at der ved rekruttering af topledere er en tendens til at vælge nogen, der ligner den eksisterende ledergruppe, og at dette er en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt toplederne. Et hovedfokus for inklusionsmålingen er at afdække, hvilke af disse opfattelser blandt medarbejderne der er myter, og hvilke der kan være et grundlag for.

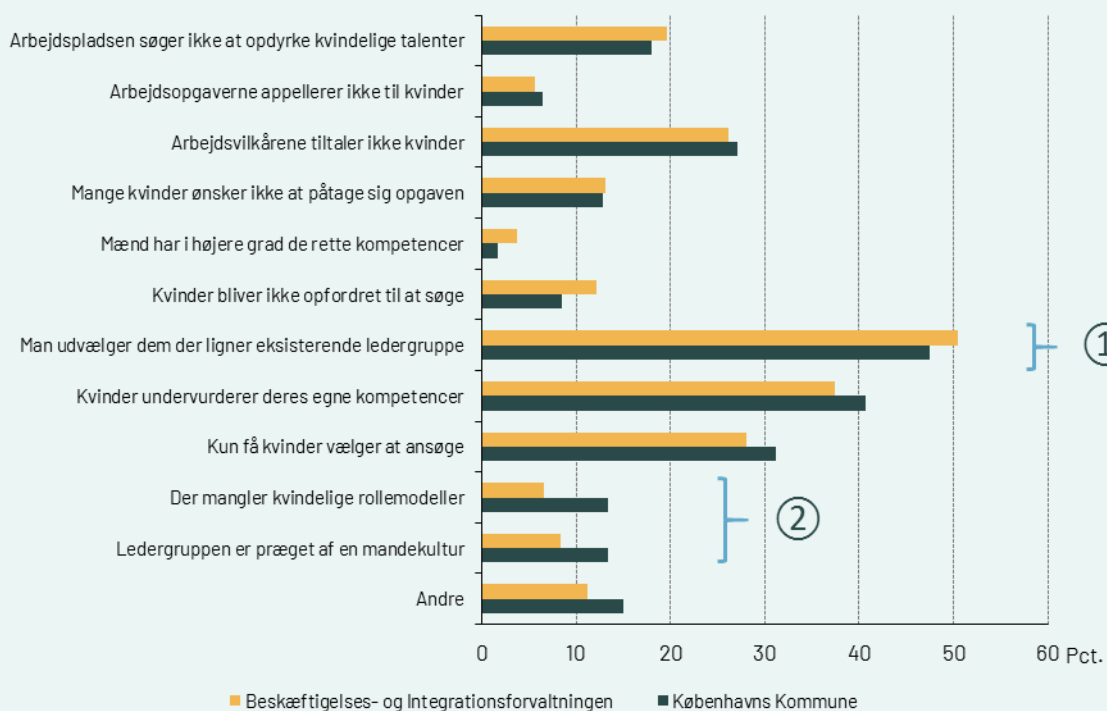
Mønstret for, hvad medarbejderne i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen tror, kan være væsentlige årsager til den forholdsvis lave andel af kvinder blandt toplederne, er overordnet det samme som for

medarbejderne i Københavns Kommune samlet set, jf. figur 4. Der er dog nogle mindre forskelle.

For det første tror en lidt større andel af medarbejderne i Beskæftigelses- og

Integrationsforvaltningen, at en del af forklaringen skal findes i, at "man udvælger dem, der ligner den eksisterende ledelsesgruppe".

Figur 4. Opfattelse af årsager til lav andel af kvinder blandt toplederne i Københavns Kommune



Anm.: Baseret på 810 svar for Københavns Kommune og 107 svar for Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Andelen af kvinder blandt adm. direktører og fagdirektører (niveau 1-ledere) i Københavns Kommune er aktuelt omkring 30 pct. Hvad kan efter din opfattelse være årsager til dette (vælg op til 3 årsager)?"

De andre nævneværdige forskelle er, at en forholdsvis mindre andel af medarbejderne i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen tror, at årsagen skal findes i, at der mangler kvindelige rollemodeller, eller at ledergruppen er præget af en mandekultur.

Der er generelt kun en forholdsvis lille andel af respondenterne, der har peget på disse årsager, men i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er den endnu mindre, hvilket

formentlig delvist kan forklares ved kønssammensætningen af forvaltningens topledelse.

Opdeles respondenterne fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen efter køn, fremkommer samme mønstre som for Københavns Kommune som helhed.

Det betyder, at relativt flere af de kvindelige respondenter peger på (i) at arbejdsvilkår, der ikke appellerer til

kvinder, (ii) at man udvælger dem, der ligner den eksisterende ledergruppe, (iii) at (andre) kvinder undervurderer deres egne kompetencer, og (iv) at arbejdspladsen ikke søger at opdyrke kvindelige talenter, som medvirkende årsager til den nuværende kønsbalance blandt toplederne.

Tilsvarende er der en større andel af de mandlige end de kvindelige, der tror, at en af årsagerne er, at kvinder ikke søger toplederstillingerne.

Oplevelsen af diversitet og inklusion

Inklusionsmålingen har overordnet vist, at "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune af medarbejderne opleves som en inkluderende arbejdsplads, hvor der er respekt om den enkelte, uanset køn, alder mv. Disse resultater begrundes også, hvorfor fokus for inklusionsmålingen er rettet særligt mod myter og implicite bias i forhold til rekrutteringen af topledere. Andre potentielle forhold, der vanskeliggør kvinders karrieremuligheder som fx åbenlys hverdagsseksisme og -diskrimination og meget eksplicite bias vil typisk have mindre betydning i organisationer, der opleves som inkluderende.

Spørgeskemaundersøgelsen indeholdt i alt otte spørgsmål, der relaterer sig til spørgsmålet om diversitet og inklusion mere generelt. Langt den overvejende del af respondenterne tilkendegav at være helt eller overvejende enige i de otte udsagn om deres arbejdsplads.

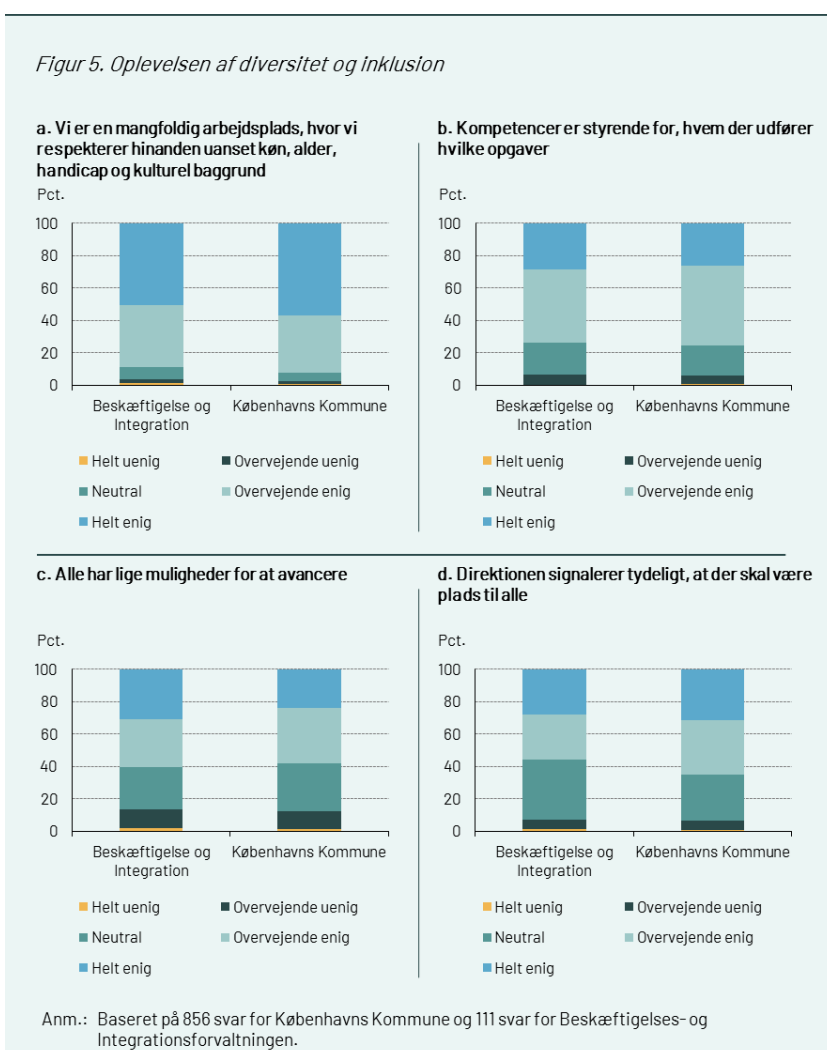
Det er i forvaltningsrapporterne valgt at fokusere på de fire udsagn, hvor der trods alt er nogen spredning i svarene generelt, og hvor der nogen er variation på tværs af forvaltningerne.

Mangfoldig arbejdsplads

Som det gælder for hele Københavns Kommune, er det en lav andel af respondenterne fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, der er uenige i, at deres arbejdsplads er mangfoldig med respekt for den enkelte uanset køn, alder, handicap og kulturel baggrund, jf. figur 5.a.

Det er dog lige knapt 4 pct. af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens medarbejdere, der ikke oplever arbejdspladsen som mangfoldig, og tilsvarende er andelen, der svarer "neutral" også noget højere end i Københavns Kommune som helhed. Givet antallet af deltagere fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er ca. 13 medarbejdere, der ikke er enig, at arbejdspladsen er mangfoldig.

Opdeles respondenterne yderligere efter køn, er det ca. 10 pct. af de mandlige medarbejdere i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, der svarer "neutral", "overvejende uenig" eller "helt uenig" i forhold til, om deres arbejdsplads er mangfoldig. I ingen af de



øvrige forvaltninger udgør denne andel over 7 pct.

Kompetencer er styrende

Blandt deltagerne fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er 74 pct. helt eller overvejende enige i, at kompetencer er styrende for, hvem der

udfører hvilke opgaver. Det ligger på niveau med resultatet for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 5.b.

Opdeles respondenterne efter køn gælder generelt på tværs af forvaltningerne, at de mandlige respondenter gennemsnitligt har en mere positiv vurdering af, at kompetencer er

styrende, end de kvindelige respondenter. Det gælder også for deltagerne fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, men forskellen mellem de kvindelige og mandlige respondenter oplevelse er mindre end i de øvrige forvaltninger.

Lige muligheder for at avancere

I forhold til respondenternes vurdering af, om alle har lige muligheder for at avancere, er svarmønstret for Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen omtrent det samme som for Københavns Kommune samlet, *jf. figur 5.c*. Dog er andelen af deltagerne fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, der er helt enig i, at alle har lige muligheder, den højeste blandt alle

forvaltningerne og dermed lidt højere end andelen for Københavns Kommune samlet set.

Det er også tilfældet, når respondenterne opdeles efter køn. Både blandt de kvindelige og mandlige deltagere er omkring 60 pct. overvejende eller helt enige i, at alle har lige muligheder for at avancere. Dette afviger fra den generelle tendens for kommune som helhed, hvor de kvindelige respondenter i mindre grad end de mandlige respondenter er enige i, at alle har lige muligheder for at avancere

Direktionen signalerer, at der skal være plads til alle

Billedet gentager sig i forhold til respondenternes oplevelse af, om

direktionen på deres arbejdsplads tydeligt kommunikerer, at der skal være plads til alle, *jf. figur 5.d*. Omkring 60 pct. af både de kvindelige og mandlige medarbejdere fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er overvejende eller helt enige i dette. Denne andel er smule lavere end i Københavns Kommune som helhed. Det gælder også, at de kvindelige respondenter vurderinger er noget mindre positive end de mandlige respondenter på tværs af alle forvaltninger, hvilket også er tilfældet i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

Ledelseskultur: Oplevet og ønsket

Inklusionsmålingen finder, at den eksisterende ledelseskultur i "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune især er kendetegnet ved "hårde" ledelseskompetencer. Derimod lægger respondenterne mere vægt på "bløde" kompetencer, når de bliver bedt om at angive, hvad der især kendetegner en "god" leder. Denne forskel i opfattelsen mellem, hvad der på den ene side kendetegner den nuværende ledelseskultur og på den anden side den "gode" ledere, gør sig i det store hele gældende blandt både ledere og medarbejdere. Det kommer også til udtryk ved, at lederne især peger på "bløde" kompetencer som nogle, de gerne vil være bedre til.

De toplederskompetencer, der efterspørges i Københavns Kommune, afspejler et stykke hen ad vejen den eksisterende og kun i begrænset omfang den ønskede ledelseskultur. Det kan medvirke til at fastholde den eksisterende ledelseskultur og hæmme en udvikling mod den ønskede ledelseskultur.

Oplevet ledelseskultur i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen lig kommunen som helhed

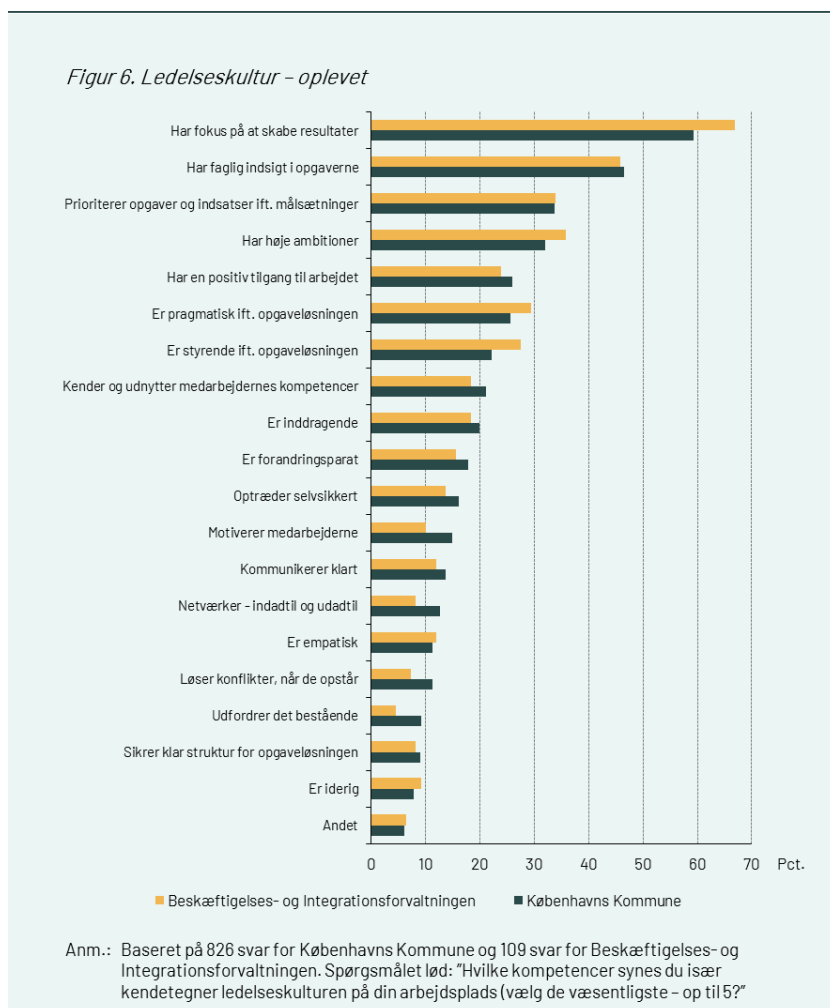
Når ledere og medarbejdere i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen skal pege på de (op til) fem kompetencer, der især kendetegner ledelseskulturen i forvaltningen, giver det et billede af ledelseskulturen, der omtrent svarer til billedet for Københavns Kommune samlet, jf. figur 6.

Rækkefølgen af kompetencerne – bestemt ved andelen af respondenter, der har peget på den givne kompetencer – er omtrent den samme.

De største afvigelser er, at en større andel af ledere og medarbejdere i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen peger på resultatfokus, høje ambitioner samt pragmatisk og styrende tilgang til opgaveløsningen, end tilfældet er for kommunen som helhed.

Modsat peger en lidt lavere andel i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen på kompetencer som motivering af medarbejderne, netværkende, konfliktløsning og udfordring af det bestående.

Forskellene er dog generelt små.



Dermed oplever lederne og medarbejderne – i lighed med, hvad der gælder for kommune som helhed – den eksisterende ledelseskultur som især kendetegnet ved "hårde" kompetencer, jf. figur 7.

Figur 7. "Hårde" og "bløde" ledelseskompeterer

Der eksisterer ikke en entydig definition af "hårde" og "bløde" ledelseskompeterer, men begreberne er i denne rapport anvendt til at sondre mellem:



- **"Hårde"** ledelseskompeterer som fx resultatorienteret, beslutsom, ambitiøs, styrende og robust.



- **"Bløde"** ledelseskompeterer som fx inddragende, empatisk og motiverende.

Den ene type af ledelseskompeterer er ikke bedre end den anden – opgaven for enhver ledelse er at skabe en ledelseskultur, der balancerer de "hårde" og de "bløde" ledelseskompeterer.

Sondringen er dog relevant, fordi undersøgelser viser, at en generisk anvendelse af de "hårde" ledelseskompeterer i fx stillingsopslag er mindre appellerende for kvindelige end mandlige kandidater. Ikke fordi kvinder ikke er og gerne vil være fx ambitiøse og beslutsomme, men fordi de gerne vil vide, hvad de skal være ambitiøse og beslutsomme i forhold til. Dvs. de "hårde" ledelseskompeterer skal indsættes i en kontekst, der er relevant for de opgaver og udfordringer, der skal løftes i den konkrete stilling.

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen adskiller sig heller ikke i forhold til ønsket ledelseskultur

Når respondenterne bliver spurgt om de fem væsentligste kompetencer, der kendetegner en god leder, er svaremønstret for Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen for alle praktiske formål det samme som for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 8.

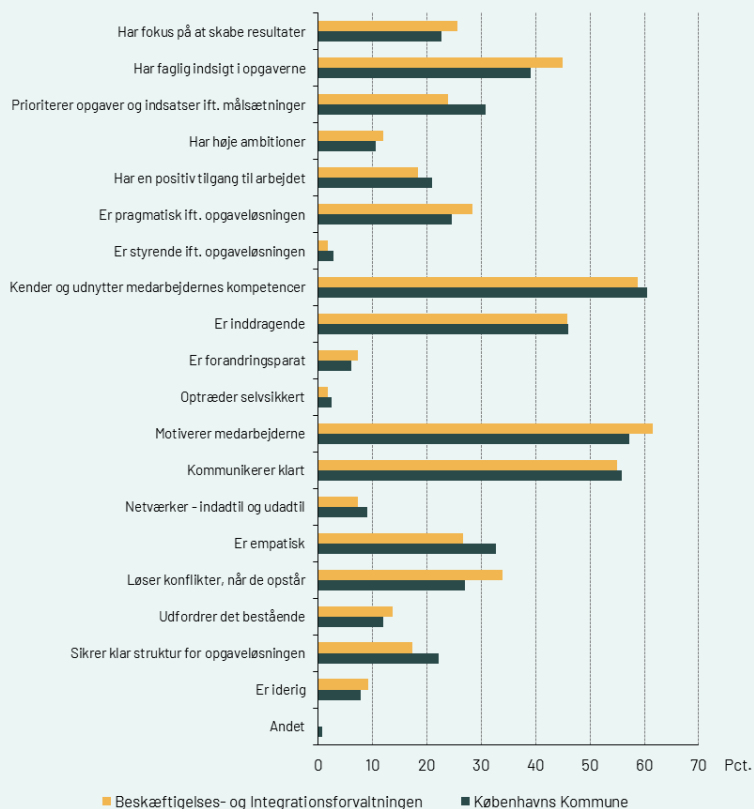
Dvs. relativt flest af lederne og medarbejderne i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen peger på "bløde" kompetencer som at kende og udnytte medarbejdernes kompetencer, inddragende, motiverende og klart kommunikerende som noget, der især kendetegner en god leder.

Dermed synes ønskerne til den gode leder at afspejle en ledelseskultur, hvor lederrollen i højere grad har fokus på at facilitere og sikre de bedste mulige rammer for, at medarbejderne i større omfang har ansvaret for og selvstændigt står for opgaveløsningen – også i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

Ønskede kendetegn for en god leder afhænger af perspektivet

Som det fremgår af hovedrapporten, er der to forbehold i forhold til disse resultater.

Figur 8. Hvad kendetegner en god leder (ønsket ledelseskultur)



Anm.: Baseret på 824 svar for Københavns Kommune og 109 svar for Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Hvilke kompetencer synes du især kendetegner en god leder (vælg de væsentligste - op til 5?"

Mens svarmønstret for medarbejdere og ledere for det fleste kompetencer er identisk, gælder det ikke i forhold til resultatorientering. Væsentligt flere ledere end medarbejdere har peget på det som et væsentligt kendetegn ved en god leder. I det målet for enhver organisation er at skabe resultater, ville det forekomme naturligt, at resultatorientering ikke kun blev oplevet som et kendetegn ved den nuværende ledelseskultur, men også som et væsentligt kendetegn for den gode leder.

Når medarbejderne og lederne tillægger denne kompetence forskellig vægt, skyldes det formentlig, at de to grupper i sagens natur har et forskelligt perspektiv på ledelsesopgaven.

Det andet forbehold er, at kravene og ønskerne til "en god leders" kompetencer ikke er de samme på alle lederniveauer. Der er forskel på, hvad en topleder for en organisation med flere tusinde medarbejdere skal kunne, og hvad en leder med ansvar for et

driftsområde og personaleansvar for ikke-ledere skal kunne. I hvert fald vil betydningen og vægtningen af de forskellige kompetencer varierer på tværs af ledelseshierarkiet, hvilket ikke fanges i undersøgelsen.

Disse forbehold ændrer dog ikke ved, at der forekommer at være en forskel mellem den oplevede og ønskede ledelseskultur i Københavns Kommune såvel som Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

Også små forskelle i, hvad lederne gerne vil være bedre til

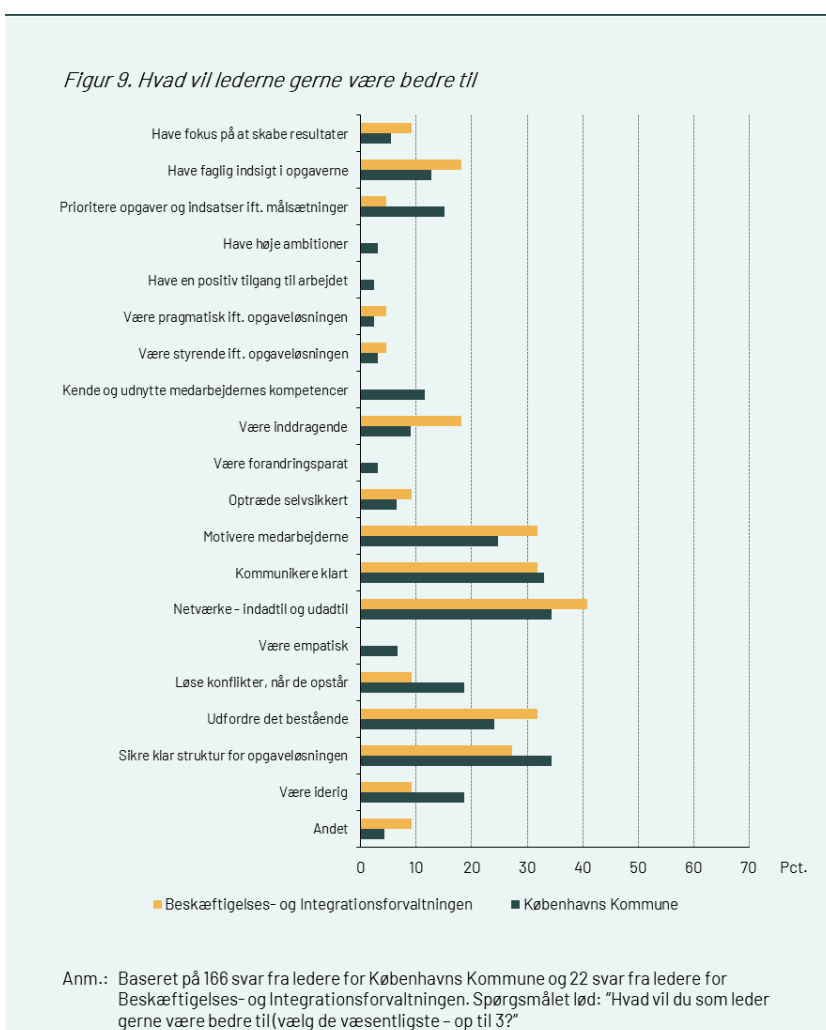
De nuværende ledere blev også bedt om at pege på (op til) tre kompetencer, de gerne vil være bedre til.

Svarene fra lederne i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens "centralforvaltning" ligner i store træk svarene fra alle lederne i Københavns Kommune, jf. figur 9.

Ingen af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens ledere har dog peget på, at de gerne vil være bedre til at kende og udnytte medarbejdernes kompetencer. Ligeledes peger relativt færre på, at de gerne vil være bedre til at prioritere opgaver og indsats samt sikre klar struktur for opgaveløsningen.

Til gengæld peger en større andel af lederne fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen på, at de gerne vil være mere inddragende, bedre til bl.a. at motivere medarbejderne, netværke og udfordre det bestående, end tilfældet er for alle lederne fra kommunens "centralforvaltninger".

Ved fortolkning af resultaterne er det vigtigt at være opmærksom på, at antallet af ledere, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, for hver enkel forvaltning er forholdsvis lille.



Rekrutteringsprocesser og vejen til toplederstillinger

Inklusionsmålingen viser, at der på tværs af forvaltningerne i Københavns Kommune er potentiale for at styrke rekrutteringsprocessen i forhold til topledere – men også, at der er betydelige forskelle i forvaltningerne tilgang til rekrutteringen af ledere. Det gælder bl.a. i forhold til omfang og indhold af det materiale, der anvendes i forbindelse med rekrutteringen af topledere, vægtningen af searchprocesser, hvor kandidater opfordres til at søge en lederstilling, og bred annoncering med henblik på at tiltrække ansøgere, der ikke direkte opfordres til at søge stillingen.

En anden observation i inklusionsmålingen er, at der på tværs af forvaltningerne er nogen forskel i, hvor lederne rekrutteres fra, herunder andelen af ledere, som rekrutteres internt.

Desuden viser målingen, at der er en forholdsvis stor gruppe blandt ledere og medarbejdere, der tror, at personer af det andet køn opfordres mere til at søge lederstillinger, uagtet at inklusionsmålingen ikke giver belæg for, at det ene eller andet køn generelt opfordres mere til at søge lederstillinger. Endelig indikerer resultaterne, at der er forskelle mellem forvaltningerne i forhold til, om lederrekrutteringsprocesserne opleves som åbne og transparente.

Materiale til toplederrekrutteringer

Som led i inklusionsmålinger er det skriftlige materiale, der blev anvendt ved den seneste toplederrekruttering i hver af de syv forvaltninger, gennemgået. Dvs. som udgangspunkt stillingsopslaget og stillings- og personprofil, såfremt en sådan eksisterede.

Materialet fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen omfattede både et stillingsopslag og en stillings- og personprofil, jf. figur 10.

I materialet anvendes generelt ikke generiske beskrivelser af ønskede kompetencer, uden at de er sat ind i de konkrete opgaver, stillingen indebærer ansvar for.

Der anvendes i nogen grad ord og begreber, der af nogen kan opfattes som kønnede.

Figur 10. Materiale fra sidste toplederrekruttering

Der er modtaget stillingsopslag og stillings- og personprofil.

Sprog



Der er ikke anvendt generiske kompetencer uden, at de kan spejles i andre dele af opslaget. I opslaget fremgår "styring" i flere sammenhæng, herunder fx at sikre en løbende styringsmæssig dialog mellem centralforvaltningen og de udførende centre.

Formuleringerne er præcise, men ord som "at styre" frem for "at lede" vil have tendens til at appellere mere til mænd end til kvinder. Der er ikke anvendt stereotypiske beskrivelser.

Layout



Opslaget er udarbejdet uden brug af punktopstillinger, mens profilen altovervejende består af punktopstillinger.

Se hovedrapporten og dokumentationsrapporten for en beskrivelse af, hvad der bør lægges vægt på ved

udformning af stillingsopslag og stillings- og personprofiler.

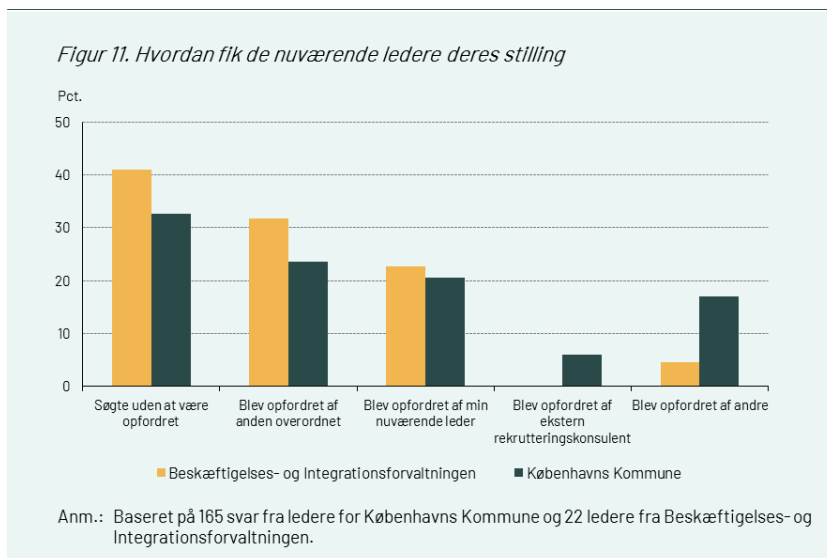
Blev de nuværende ledere opfordret til at søge deres stilling

Blandt de deltagende ledere fra "centralforvaltningerne" oplyser lige godt 30 pct., at de fik deres nuværende stillinger, efter at de havde søgt stillingen uden at være blevet opfordret til det, jf. figur 11.

I Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er det 40 pct., der angiver, at de ikke blev opfordret til at søge deres nuværende stilling.

Derudover er stort set alle lederne ansat efter at være blevet opfordret af enten deres nuværende daglige leder eller en anden overordnet til at søge stillingen.

Ingen af de nuværende ledere angiver at have fået stillingen efter at være



blevet "prikket" af en ekstern rekrutteringskonsulent, og kun enkel angiver at være blevet opfordret af "andre".

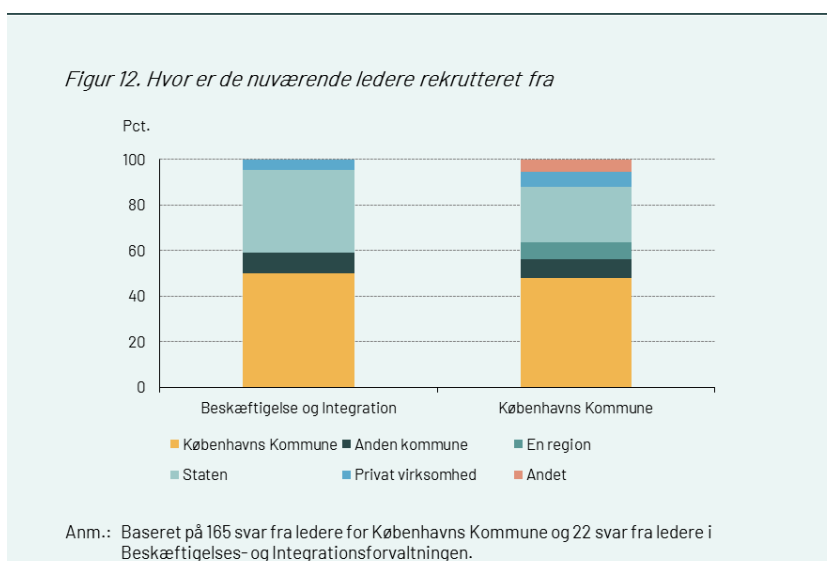
Intern kontra ekstern rekruttering

Det er ikke muligt ud fra inklusionsmålingen muligt at vurdere, om fx balancen mellem ledere, der rekrutteres eksternt, og ledere, der rekrutteres internt, er hensigtsmæssigt. Der er dog forskelle, når rekrutteringsmønstret på tværs af forvaltninger og køn, som det kan være værd at overveje.

I Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er halvdelen af de nuværende ledere rekrutteret internt fra Københavns Kommune, jf. figur 12. Det svarer omtrent til andelen for Københavns Kommune som helhed.

Ca. 35 pct. at lederne i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er rekrutteret fra staten, mens enkelte kom fra en anden kommune eller en privat virksomhed.

Den overordnede fordeling af, hvor lederne er rekrutteret fra, er omtrent den samme for de kvindelige og mandlige ledere.



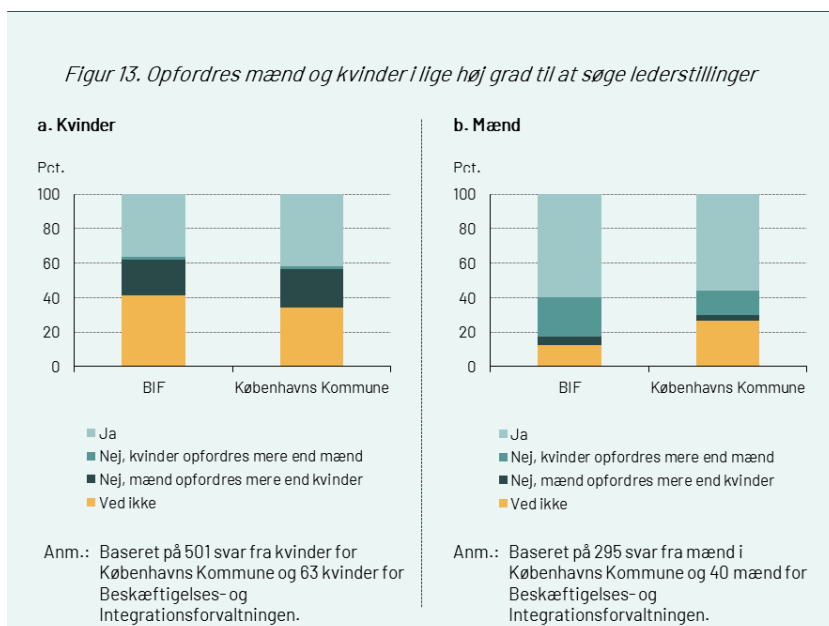
Mange tror, at der er kønsmæssig skævhed i, hvem der opfordres til at søge lederstillinger

Uanset, at inklusionsmålingen ikke finder generelt belæg for, at mænd eller kvinder i højere grad opfordres mere eller mindre til at søge lederstillinger, tror 15-20 pct. af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen, at der er en kønsmæssig skævhed i, hvem der opfordres.

Langt de fleste tror, at det er personer af det andet køn, der opfordres mest, jf. figur 13.

Dette gælder også i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen. For de kvindelige medarbejdere svarer opfattelsen til den, der generelt gælder for Københavns Kommune.

Til gengæld er andelen af mandlige medarbejdere i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, der tror, at kvinder opfordres mere end mænd,



betydeligt højere end i Københavns Kommune som helhed.

Inklusionsmålingen har ikke afdækket forhold, der kan bekræfte disse

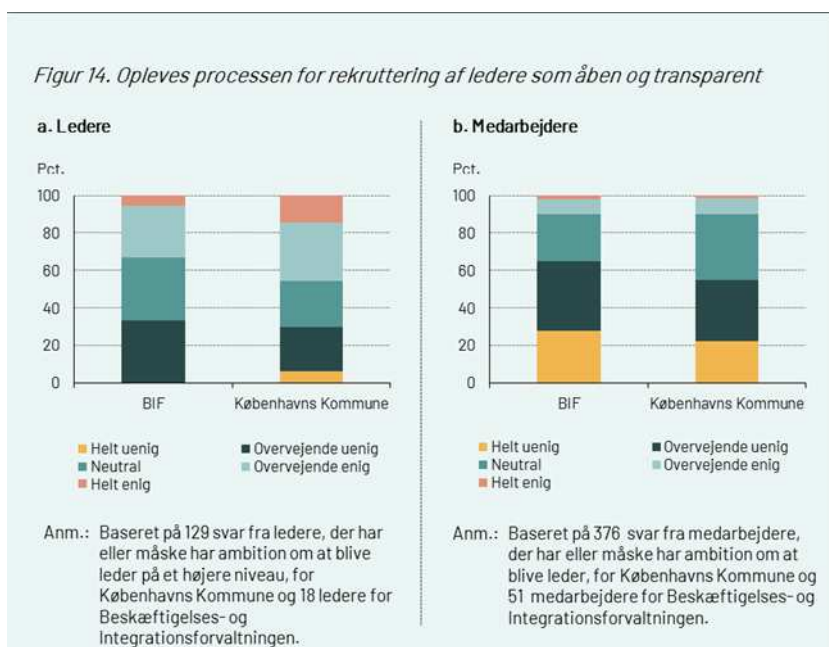
opfattelser blandt medarbejderne i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

Opleves rekrutteringsprocesserne som åbne og transparente

Der er selvsagt grænser for, hvor transparent en rekrutteringsproces kan være, ligesom der næppe findes et optimalt niveau for åbenhed om rekrutteringsprocesser. Åbenhed om krav til kompetencer, tidsforløb mv. kan imidlertid bidrage til at reducere myter om fx, at "det hele er afgjort på forhånd". Dette kan opnås ved at distribuere stillingsopslag og - hvis relevant - stillings- og personprofiler bredt i egen organisation.

Blandt alle lederne, der har ambition om at blive ledere på et højere niveau, er knapt halvdelen helt eller overvejende enige i, at rekrutteringsprocesserne i Københavns Kommune er åbne og transparente, jf. figur 14.a. Denne andel er omtrent den samme for både de kvindelige og mandlige ledere.

I Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er andelen 33 pct., dvs. noget lavere. Det afspejler helt overvejende, at kun 10 pct. af de kvindelige



ledere er enige i, at rekrutteringsprocessen er åben og transparent.

Svarmønsteret for de af medarbejderne i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, der har ambition om at

blive leder, viser tilsvarende, at en lavere andel end i Københavns Kommune som helhed oplever processen som transparent, jf. figur 14.b.

Ledernes og medarbejdernes karriereambitioner og -barrierer

Inklusionsmålingen viser, at det er en myte, at kvinder generelt ikke vil være (top)ledere, og at der ikke er kvindelige kandidater til topledelsestillinger i Københavns Kommune. Konsekvensen af, at myten også lever i Københavns Kommune, kan være et mindre fokus på kvindelige end mandlige ledelsestalenter, når topledelsestillinger skal besættes. Både opgjort som andel og absolut er der blandt de nuværende ledere i "centralforvaltningerne" flere kvinder end mænd, der angiver at have ambition om at blive leder på et højere niveau.

Blandt medarbejderne i "centralforvaltningerne" er andelen af kvinder, der angiver at have en ambition om at blive leder, lidt lavere end blandt de mandlige medarbejdere. Det skyldes primært, at der relativt er lidt flere af kvinderne end mændene, der ikke har besluttet sig for, om de vil gå ledervejen, og derfor svare "måske", mens der ikke er en kønsmæssig forskel i andelen, der svarer "nej" til, at de har en ambition om at blive leder.

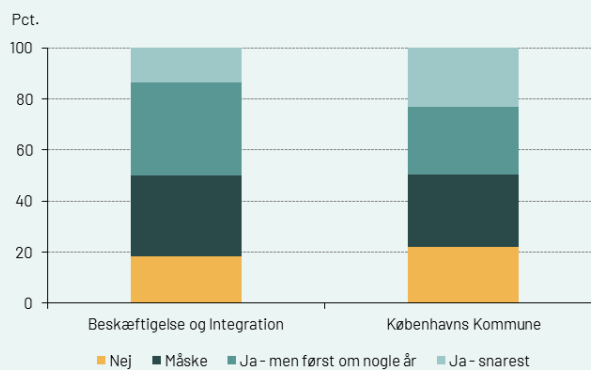
Kvinder vil også være topledere

Sammenholdt med alle ledere i "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune er andelen af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens ledere, der angiver at have en ambition om at blive leder omtrent den samme. 50 pct. af lederne angiver, at de gerne vil være ledere på et højere niveau snarest eller først om nogle år, jf. figur 15.

I Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er andelen af kvindelige ledere, der har ambition om at blive ledere på et højere niveau ca. 45 pct. hvilket er lavere end for de kvindelige ledere i Københavns Kommune som helhed, hvor omkring 60 pct. angiver at have ambition om at blive leder på et højere niveau.

Til gengæld er andelen af mandlige ledere i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen med ambition om at blive leder et højere niveau (ca. 55 pct.) højere end blandt alle mandlige ledere i Københavns Kommune (godt 40 pct.).

Figur 15. Har de nuværende ledere ambition om at blive leder på højere niveau



Anm.: Baseret på 165 svar fra ledere for Københavns Kommune og 22 ledere for Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

Uanset denne kønsmæssige forskel bekræfter resultaterne, at det er en myte, at kvinder ikke vil topledelse. Der er også i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen kvindelige ledere med mod på topledelse.

Det gælder, uanset at de opgjorte andele er forbundet med betydelig

usikkerhed, idet det er forholdsvis få ledere i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, der har deltaget i inklusionsmålingen, hvorfor blot et anderledes svar for en enkelt vil påvirke andelen betydeligt.

Familieliv og arbejdstid er barrierer for nogle af lederne

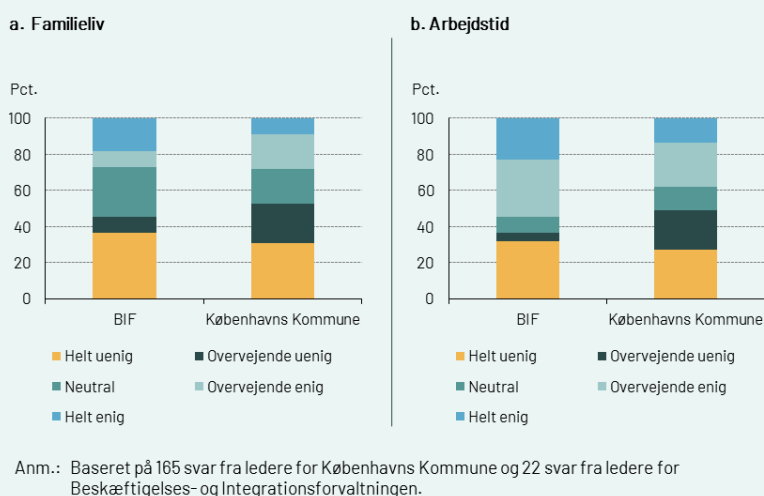
Blandt de 165 ledere fra "centralforvaltningerne", der har deltaget i undersøgelsen, er det knapt 30 pct., som oplever, at familielivet er en barriere i forhold til deres personlige karriereudvikling, jf. figur 16.a.

For lederne fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er andelen omtrent den samme, men andelen, der er helt enig i, at familielivet er en barriere, er en del højere end for Københavns Kommune samlet.

Til gengæld er det godt halvdelen af lederne i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, der er en enig i, at forventningen om en lang arbejdstid er en barriere for deres karriereudvikling, jf. figur 16.b. Det er en markant højere andel end for Københavns Kommune som helhed.

Som beskrevet i dokumentationsrapporten gælder, at de mandlige ledere i højere grad end de kvindelige ledere

Figur 16. Oplevede barrierer for personlig karriereudvikling blandt lederne



anser familieliv og forventning om lang arbejdstid som en barriere for deres personlige karriereudvikling.

Denne forskel er meget udtalt for lederne i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen. Fx er 78 pct. af de

mandlige ledere i forvaltningen helt eller overvejende enig i, at forventning om en lang arbejdstid udgør en barriere. For Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens kvindelige ledere er den tilsvarende andel 38 pct.

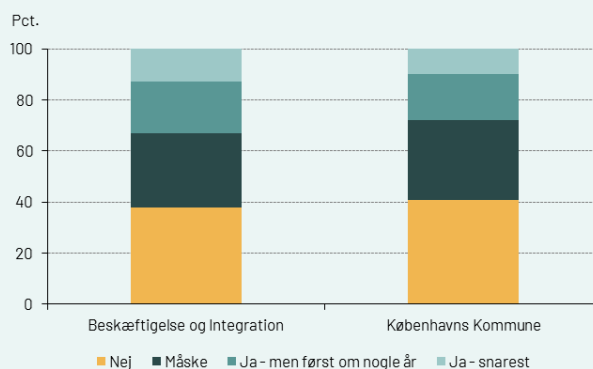
Flere medarbejdere i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har lederambition

Mens knapt 30 pct. af medarbejderne i "centralforvaltningerne" på tværs af Københavns Kommune giver udtryk for at have ambition om at blive leder, er andelen blandt Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens medarbejdere 33 pct., jf. figur 17.

Endvidere er det 13 pct. af medarbejderne i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, der gerne vil være leder snarest, mens det kun er tilfældet for 10 pct. af medarbejderne for Københavns Kommune samlet.

Som det gælder for kommunen som helhed, er andelen af de kvindelige medarbejdere, der angiver at have en ambition om at blive leder (28 pct.), noget lavere end for de mandlige medarbejdere (39 pct.) i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

Figur 17. Har medarbejderne ambition om at blive leder



Til gengæld er der relativt færre af de kvindelige medarbejdere i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, der svarer "nej" til at have lederambition, end blandt deres mandlige kollegaer og blandt de kvindelige medarbejdere på tværs af alle forvaltningerne.

Dette betyder også, at andelen af kvindelige medarbejdere, der har svaret "måske" og dermed ikke er afklaret om, hvorvidt de vil gå ledelsesvejen, er noget højere (40 pct.) end i Københavns Kommune som helhed (35 pct.).

Flere medarbejdere oplever familieliv og arbejdstid som barrierer

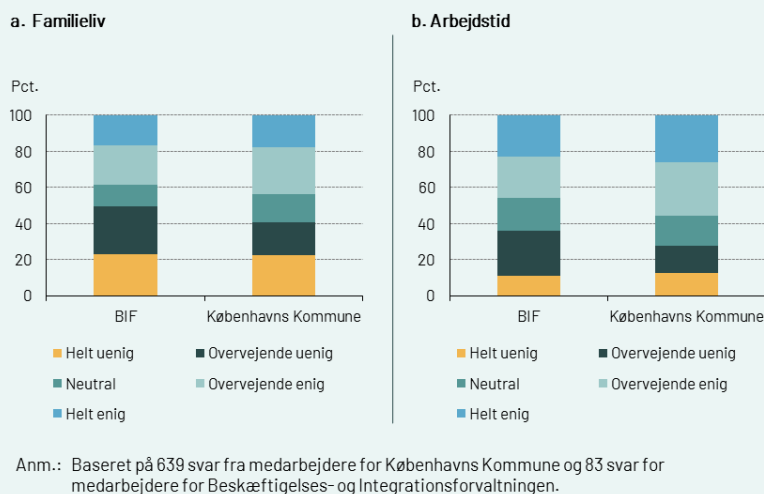
Blandt medarbejderne er andelen, der oplever hensynet til familieliv og forventning om en lang arbejdstid som barrierer for deres personlige karriereudvikling, betydeligt højere end blandt lederne.

Således oplever omkring 50 pct. familielivet og ca. 60 pct. forventning om en lang arbejdstid som barrierer, jf. figur 18.

Blandt medarbejderne i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er andelen, der oplever familieliv og forventning om lang arbejdstid lavere end blandt alle medarbejdere på tværs af Københavns Kommune.

I kontrast til, hvad der gælder for lederne, er det i højere grad de kvindelige end de mandlige medarbejdere, som anser familieliv og forventning om lang arbejdstid for deres personlige karriereudvikling. Fx er ca. 60 pct. af de kvindelige medarbejdere på tværs af

Figur 18. Oplevede barrierer for personlig karriereudvikling blandt medarbejdere



forvaltningerne overvejende eller helt enige i, at forventning om lang arbejdstid er en barriere for deres personlige karriereudvikling. Blandt de mandlige medarbejdere er denne andel 50 pct.

Denne forskel optræder også for Beskæftigelses- og

Integrationsforvaltningen. Fx oplever 36 pct. af de mandlige medarbejdere i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen forventningen om lang arbejdstid som en barriere, mens det gælder 52 pct. af de kvindelige medarbejdere.

Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter

En af observationerne i inklusionsmålingen er, at der er et potentiale for at sætte fokus på udviklingen af ledere med talent for og lyst til topledelse – dette giver støtte til den beslutning, der allerede er truffet om at udvikle en toplederpipeline i Københavns Kommune. Formålet med dette er bl.a. at styrke det interne rekrutteringsgrundlag, når toplederstillinger skal besættes. Det kan potentielt bidrage til at øge både diversiteten og kønsbalancen på toplederniveauet. Dette skal bl.a. ses i lyset af, at forholdsvis mange – og navnlig blandt de kvindelige – respondenter peger på manglende fokus på kvindelige ledelsestalenter som en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt toplederne.

Et lignende potentiale synes at eksistere i forhold til de forholdsvis mange medarbejderne i "centralforvaltningerne", der har ambition om at blive leder eller som fortsat er i tvivl om, hvorvidt de skal vælge ledervejen. Nogle af de tiltag, der kan iværksættes i forhold til problematikken vedrørende topledere, kan i tilpasset form anvendes mere generelt for styrke den interne lederpipeline i Københavns Kommune. Det gælder fx indførelsen af et organisatorisk princip om, at ledere på et niveau har ansvar for at identificere og udvikle ledere på det næste niveau (eller på de lavere lederniveauer medarbejdere).

Udvikling af ledere med (top)lederambitioner

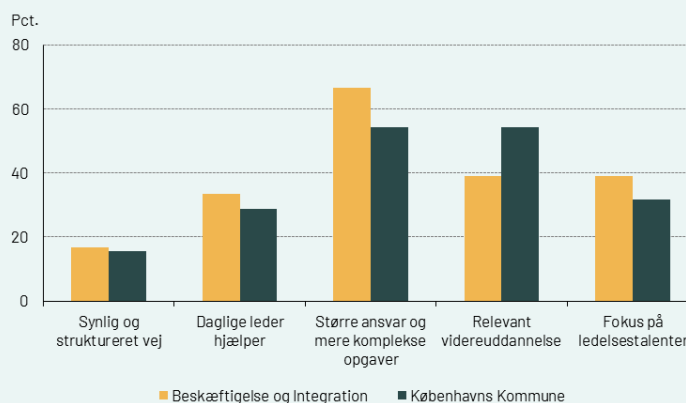
Blandt alle de deltagende ledere med ambition om at blive leder på et højere niveau er det kun omkring 30 pct., der helt eller overvejende er enig i, at ledelsen på deres arbejdsplads har fokus på at identificere og fremme ledelsestalenter, jf. figur 19.

I Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er denne andel næsten 40 pct. Også for de tre af de fire indsatser, der potentielt kan understøtte lederne videre karriereambitioner, er relativt flere af lederne i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen enige i, at de understøttes, end blandt lederne generelt i Københavns Kommune.

Det er derimod en lavere andel af lederne i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, der vurderer, at de understøttes i realiseringen af deres lederambitioner gennem muligheder for relevant videreuddannelse.

Opdeles respondenterne efter køn er der en svag tendens til, at de kvindelige ledere i Beskæftigelses- og

Figur 19. Understøtter arbejdspladsen lederne ambition om at blive leder på et højere niveau – andel, der er enig



Anm.: Baseret på 129 svar fra ledere, der har eller måske har ambition om at blive leder på højere niveau, for Københavns Kommune, heraf 18 ledere fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen. Figuren viser andelen, der er helt eller overvejende enig i, at deres muligheder for at blive leder på et højere niveau forøges gennem de nævnte indsatser.

Integrationsforvaltningen med ambition om at blive leder på et højere niveau vurderer indsatsen en smule lavere end deres mandlige kollegaer. Det gælder især i forhold til muligheden for at kvalificere sig til det næste lederjob ved at få større ansvar og mere komplekse opgaver. Andelen af de kvindelige ledere i forvaltningen, der er enige

i dette, er noget lavere end blandt de mandlige ledere.

Antallet af observationer er dog så begrænset, at det ikke er muligt at konkludere, om det reelt er tale om en kønsafhængig forskel.

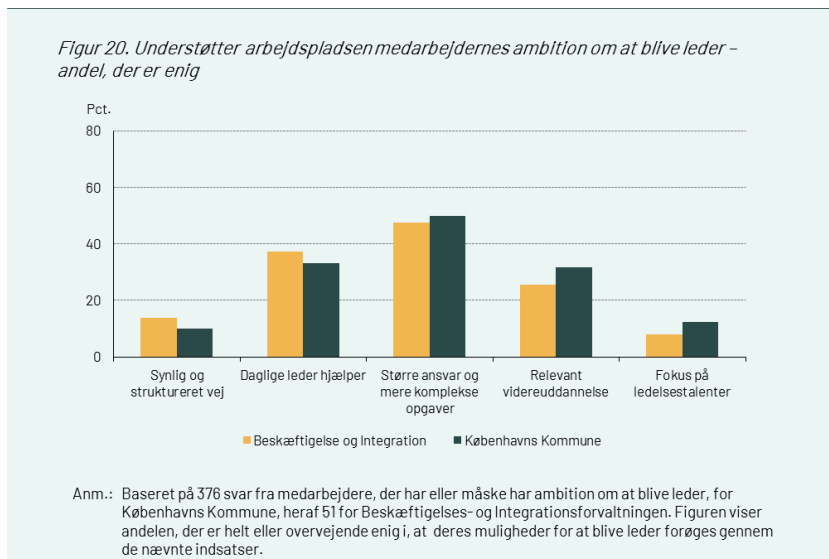
Udvikling af medarbejderne med lederambitioner

De medarbejdere, der har ambition om at blive leder, oplever generelt ikke, at der er stort fokus på ledelsestalenter i Københavns Kommune, *jf. figur 20*. Det er også tilfældet i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

I øvrigt er tendensen, at Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens medarbejdere med lederambition oplever, at arbejdspladsen understøtter dem i at realisere deres ambition, på nogenlunde tilsvarende vis som i Københavns Kommune som helhed.

Forskellene mellem Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Københavns Kommune som helhed er endvidere generelt mindre for medarbejderne end dem, som ovenfor er vist i forhold til oplevelsen blandt de ledere, der har ambition om at blive leder på et højere niveau.

Der er for alle praktiske formål ingen forskel på, hvordan de kvindelige og



mandlige medarbejdere i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, der har ambition om at blive leder, oplever arbejdspladsens fokus på ledelsestalenter og indsatserne for at understøtte dem i realiseringen af deres karriereambition. Det samme gælder for Københavns Kommune som helhed,

hvor der heller ikke er nævneværdige forskelle på, hvordan kvindelige og mandlige medarbejdere oplever deres arbejdsplads' fokus og indsatser i forhold til at realisere deres ledelsesambitioner.



Inklusionsmåling i Københavns Kommune Kønsbalance på toplederniveau

Børne- og Ungdomsforvaltningen - forvaltningsspecifik rapport

Oktober 2021



Photo by Gordon Williams on Unsplash

**muus
mann**

Indhold

Indledning.....	3
Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune	4
Kvinder og topledelse: Fakta eller myter.....	6
Oplevelsen af diversitet og inklusion.....	8
Ledelseskultur: Oplevet og ønsket.....	10
Rekrutteringsprocesser og vejen til toplederstillinger	13
Ledernes og medarbejdernes karriereambitioner og -barrierer	16
Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter	19

Indledning

Københavns Kommune besluttede i slutningen af 2020, at der skulle gennemføres en inklusionsmåling med fokus på kønsbalancen på toplederniveau. Baggrunden var bl.a. en opgørelse, der viste, at ca. 30 pct. af de 24 topledere i kommunen var kvinder. En andel, der er en del lavere end andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer og blandt alle medarbejdere i Københavns Kommune.

Hovedformålet med inklusionsmålingen er at tilvejebringe et troværdigt datagrundlag og analyser, der kan anvendes som udgangspunkt for de videre drøftelser i Københavns Kommune, herunder om hvilke tiltag der vil kunne sættes med henblik på at få en mere ligelig kønsbalance på lederniveau 1.

Inklusionsmålingens væsentligste resultater og konklusioner samt forslag til tiltag, der kan overvejes af Københavns Kommune, er præsenteret i "*Inklusionsmåling i Københavns*

Kommune – Kønsbalance på toplederniveau", september 2021 ("hovedrapporten").

Grundlaget for hovedrapportens overvejelser og konklusioner er dokumenteret i "*Inklusionsmåling i Københavns Kommune – Kønsbalance på toplederniveau - dokumentationsrapport*", oktober 2021 ("dokumentationsrapporten")

Designet af inklusionsmålingen indebærer en forholdsvis bredspektret dataindsamling, og derfor er ikke alle resultater præsenteret for de enkelte forvaltninger i dokumentationsrapporten. Nogle af disse resultater vurderes imidlertid at kunne være af interesse og at kunne give grundlag for drøftelser og overvejelser i de enkelte forvaltninger og dermed være en hjælp til det løbende arbejde med at fremme kønsbalance og diversitet.

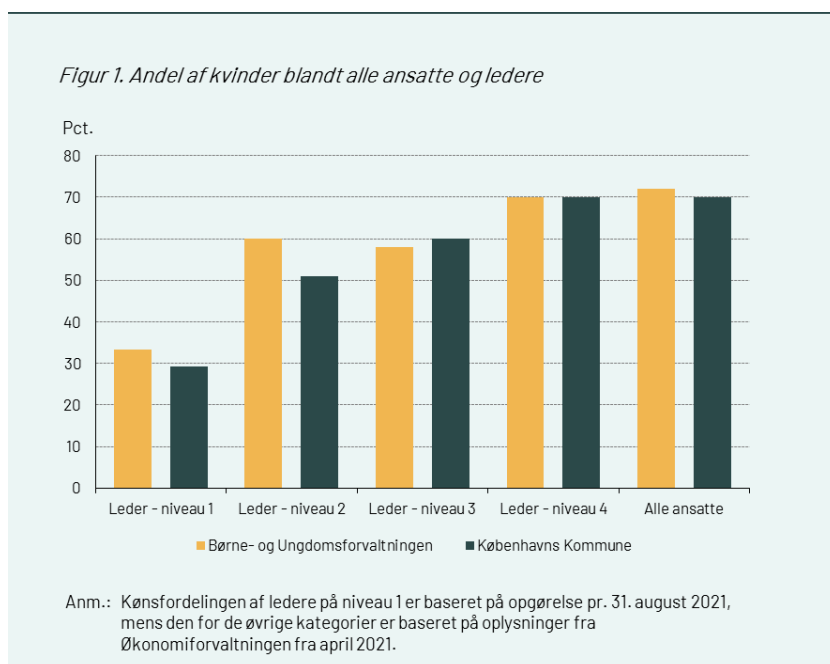
Derfor er der udarbejdet en specifik rapport for hver af de syv forvaltninger. Formålet er helt overvejende at

præsentere udvalgte resultater, der gør det muligt for den enkelte forvaltning at sammenligne deres resultater med resultaterne for Københavns Kommune som helhed. Derfor indeholder de forvaltningsspecifikke rapporter ikke konklusioner, anbefalinger mv., idet der henvises til hovedrapporten for disse.

De resultater, der præsenteres i de forvaltningsspecifikke rapporter, er valgt ud fra en kombination af to kriterier. Det ene er, at der er tale om resultater, der er centrale for de samlede vurderinger og konklusioner i hovedrapporten. Det andet er, at der er variation i resultaterne på tværs af forvaltningerne. Dvs. at mindst en af forvaltningerne adskiller sig tydeligt fra Københavns Kommune som helhed. Da de samme figurer indgår i alle syv forvaltningsspecifikke rapporter, betyder det, at der er eksempler på, at den forvaltning, en given rapport vedrører, ikke adskiller sig fra Københavns Kommune som helhed.

Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune

Udgangspunktet for inklusionsmålingen har været, at andelen af kvinderne blandt toplederne i Københavns Kommune udgør ca. 30 pct., hvilket er lavere end andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer og blandt medarbejderne som helhed. Formålet med inklusionsmålingen er således at etablere et datagrundlag, der kan belyse årsager til den nuværende kønsbalance blandt toplederne og dermed danne udgangspunkt for drøftelser i Københavns Kommune, herunder i forhold til tiltag, der vil kunne iværksættes. Konklusioner og forslag til indsatsområder på baggrund af inklusionsmålingen fremgår af hovedrapporten.



Børne- og Ungdomsforvaltningen har som flertallet af forvaltninger en kvindelig leder på niveau 1, jf. figur 1.

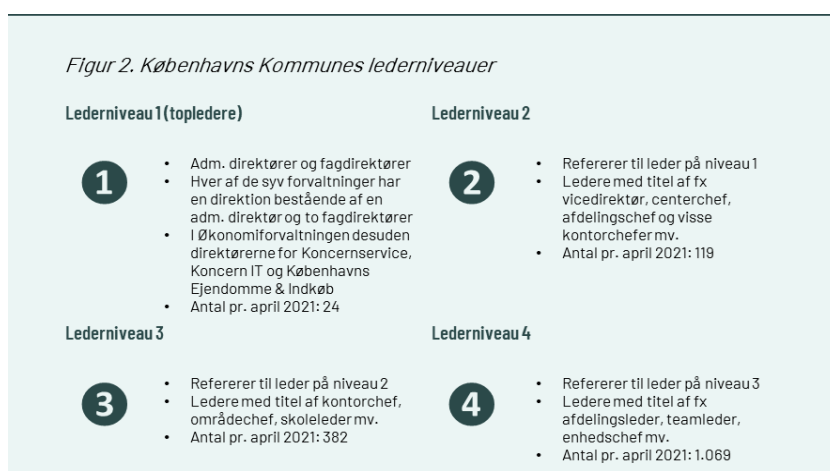
Blandt lederne på niveau 2 er andelen af kvinder højere end i Københavns Kommune som helhed – knapt 60 pct. mod ca. 50 pct.

På både leder niveau 3 og 4 svarer andelen af kvinder i Børne- og Ungdomsforvaltningen omtrent til gennemsnittet for Københavns Kommune.

Dermed gælder også for Børne- og Ungdomsforvaltningen, at der i forhold til alle forvaltningerne medarbejdere er færre kvindelige ledere på niveau 1-3.

Rapporten anvender "topledere" som ensbetydende med de 24 ledere, der er klassificeret som niveau 1, jf. figur 2.

Hver af de syv forvaltninger har en direktion bestående af en adm. direktør og to fagdirektører. Dertil kommer direktørerne for henholdsvis Koncernservice, Koncern IT og Københavns Ejendomme & Indkøb, der alle organisatorisk hører til Økonomiforvaltningen og er klassificeret som niveau 1-stillinger.

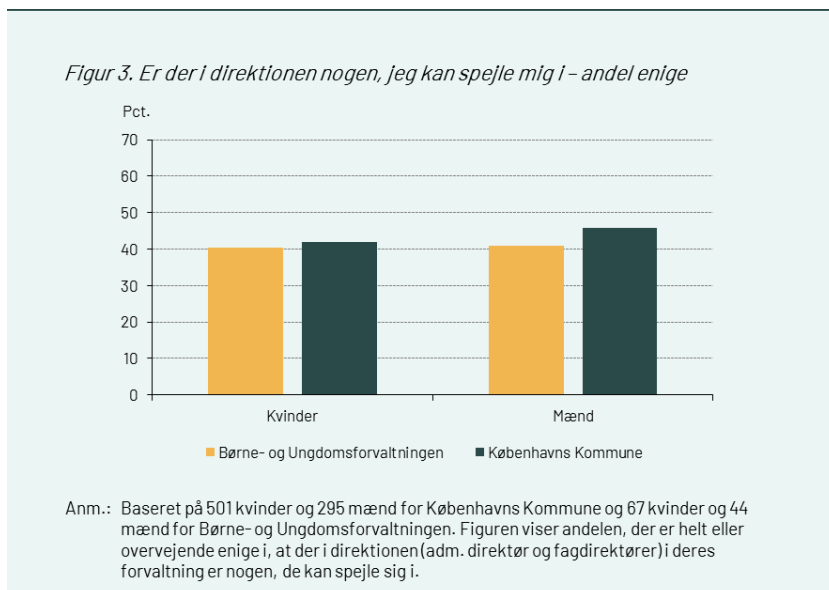


Samme andel af kvindelige og mandlige medarbejdere kan spejle sig i direktørkredsen

Det kan have betydning for en organisation, om medarbejderne kan spejle sig i topledelsen. Toplederne har således en væsentlig funktion som repræsentanter og rollemodeller i forhold til den kultur – fagligt og socialt – der er ønsket på arbejdspladsen. Denne funktion kan bedre udfyldes, hvis medarbejderne finder, at de kan spejle sig i topledelsen.

Resultaterne fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse viser, at omkring 40 pct. af medarbejderne i Børne- og Ungdomsforvaltningen er helt eller overvejende enige i, at der nogen i topledelsen, de kan spejle sig i, jf. figur 3. Det gælder både for de kvindelige og mandlige medarbejdere, og resultaterne svarer omtrent til resultaterne for hele Københavns Kommune.

Der er selvsagt mange karakteristika ved en topleder, der er væsentlige for, om medarbejderne synes, at de kan spejle sig i dem. Det er dog nærliggende at tro, at topledernes køn er et af disse karakteristika. I så fald viser resultaterne, at diversitet i topledelse har en betydning for, i hvilket omfang



medarbejderne synes, at de hører hjemme i en organisation.

Resultater gælder kun for "centralforvaltningen"

Det er ved fortolkningen af dette resultat og resultaterne i det følgende væsentligt at være opmærksom på, at de medarbejdere og ledere, som har deltaget i inklusionsmålingens dataindsamling, stort set alle er ansat i "centralforvaltningen" i de syv

forvaltninger. Målgruppen er dermed afgrænset til knapt 200 ledere og 1.000 medarbejdere ud af de i alt ca. 45.000 medarbejdere i Københavns Kommune. Resultaterne er dermed ikke nødvendigvis sammenfaldende med dem, der ville fremkomme, hvis målgruppen havde været alle medarbejdere i Københavns Kommune.

For en nærmere beskrivelse og begrundelse herfor henvises til dokumentationsrapporten.

Kvinder og topledelse: Fakta eller myter

Inklusionsmålingen viser, at en række myter om kvinder og topledelse trives i Københavns Kommune, herunder at mange ledere og medarbejdere tror, at kvinder generelt ikke vil topledelse. Samtidig tror en forholdsvis stor del af lederne og medarbejderne, at der ved rekruttering af topledere er en tendens til at vælge nogen, der ligner den eksisterende ledergruppe, og at dette er en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt toplederne. Et hovedfokus for inklusionsmålingen er at afdække, hvilke af disse opfattelser blandt medarbejderne der er myter, og hvilke der kan være et grundlag for.

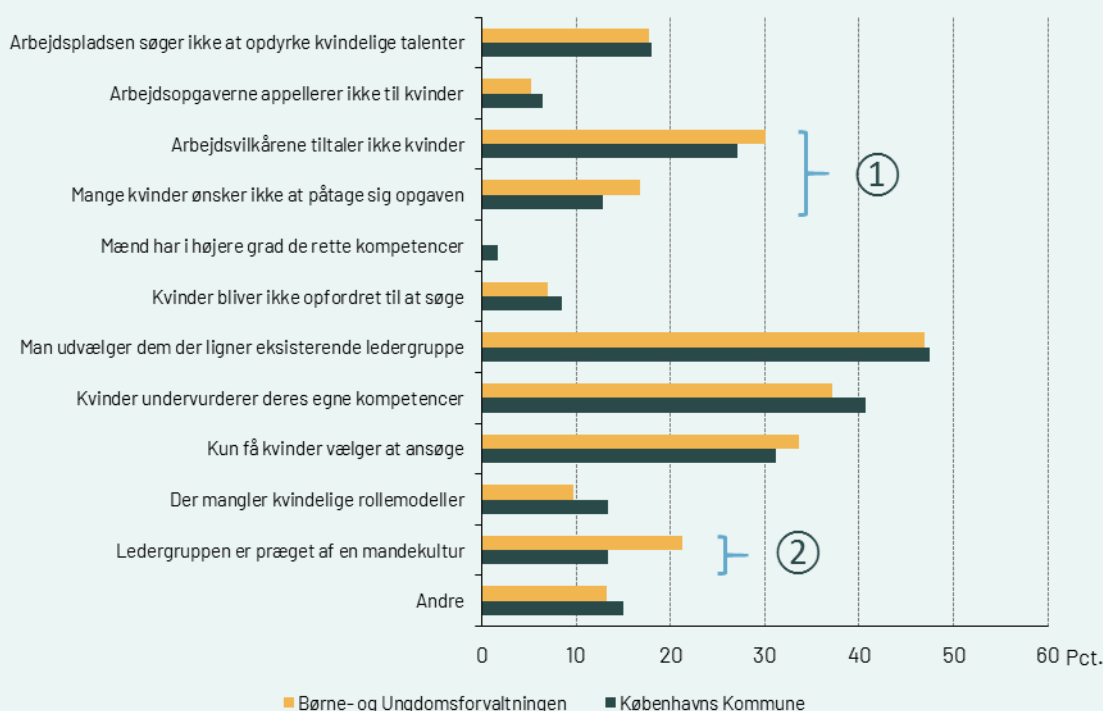
Mønstret for, hvad medarbejderne i Børne- og Ungdomsforvaltningen tror, kan være væsentlige årsager til den forholdsvis lave andel af kvinder blandt toplederne, er overordnet det samme som for medarbejderne i Københavns Kommune samlet set, jf. figur 4. Der er dog nogen forskel i forhold til tre af årsagerne.

For det første tror en lidt større andel af medarbejderne i Børne- og Ungdomsforvaltningen, at en del af forklaringen skal findes i, at arbejdsvilkårene ikke tiltaler kvinder, og at kvinder ikke ønsker at påtage sig opgaven.

Opdeles respondenterne efter køn, er det navnlig de kvindelige

medarbejdere i Børne- og Ungdomsforvaltningen, der peger på arbejdsvilkårene som årsag, mens det modsat er de mandlige medarbejdere i forvaltningen, der peger på, at mange kvinder ikke ønsker at påtage sig opgaven, som en af årsagerne, når der sammenlignes med svarene for Københavns Kommune som helhed.

Figur 4. Opfattelse af årsager til lav andel af kvinder blandt toplederne i Københavns Kommune



Anm.: Baseret på 810 svar for Københavns Kommune og 113 svar for Børne- og Ungdomsforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Andelen af kvinder blandt adm. direktører og fagdirektører (niveau 1-ledere) i Københavns Kommune er aktuelt omkring 30 pct. Hvad kan efter din opfattelse være årsager til dette (vælg op til 3 årsager)?"

Den anden nævneværdige forskel er, at en forholdsvis større andel af medarbejderne i Børne- og Ungdomsforvaltningen tror, at årsagen skal findes i, at ledergruppen er præget af en mandekultur.

Både blandt de kvindelige og mandlige respondenter fra Børne- og

Ungdomsforvaltningen er der en højere andel, der peger på denne årsag, end blandt medarbejderne i Københavns Kommune generelt.

En tredje forskel er, at andelen af kvindelige medarbejdere i Børne- og Ungdomsforvaltninger, der tror, at manglende fokus på at opdyrke kvindelige

talenter er en af årsagerne, er noget højere end i kommunen som helhed.

Det modsatte gør sig gældende for de mandlige medarbejdere i forvaltningen, hvorfor andelen, der i Børne- og Ungdomsforvaltningen peger på denne årsag, samlet set svarer til andelen for Københavns Kommune samlet set.

Oplevelsen af diversitet og inklusion

Inklusionsmålingen har overordnet vist, at "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune af medarbejderne opleves som en inkluderende arbejdsplads, hvor der er respekt om den enkelte, uanset køn, alder mv. Disse resultater begrundes også, hvorfor fokus for inklusionsmålingen er rettet særligt mod myter og implicite bias i forhold til rekrutteringen af topledere. Andre potentielle forhold, der vanskeliggør kvinders karrieremuligheder som fx åbenlys hverdagssexisme og -diskrimination og meget eksplicite bias, vil typisk have mindre betydning i organisationer, der opleves som inkluderende.

Spørgeskemaundersøgelsen indeholdt i alt otte spørgsmål, der relaterer sig til spørgsmålet om diversitet og inklusion mere generelt. Langt den overvejende del af respondenterne tilkendegav at være helt eller overvejende enige i de otte udsagn om deres arbejdsplads.

Det er i forvaltningsrapporterne valgt at fokusere på de fire udsagn, hvor der trods alt er nogen spredning i svarene generelt, og hvor der nogen er variation på tværs af forvaltningerne.

Mangfoldig arbejdsplads

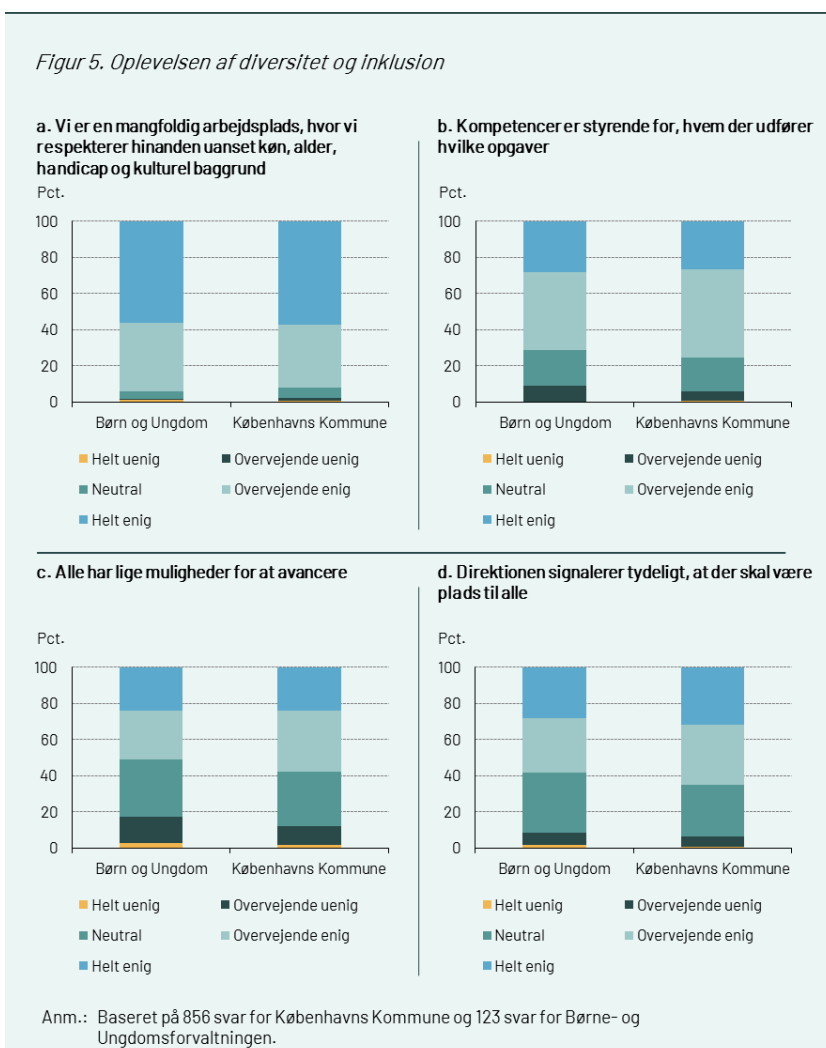
Som det gælder for hele Københavns Kommune, er det en lav andel – under 2 pct. – af respondenterne fra Børne- og Ungdomsforvaltningen, der er uenige i, at deres arbejdsplads er mangfoldig med respekt for den enkelte uanset køn, alder, handicap og kulturel baggrund, jf. figur 5.a.

Tilsvarende er det omtrent den samme andel af medarbejderne fra Børge- og Ungdomsforvaltningen, der er helt eller overvejende enige i, at deres arbejdsplads er mangfoldig.

Opdeles respondenterne yderligere efter køn, adskiller svarene fra Børne- og Ungdomsforvaltningen sig heller ikke nævneværdig fra svarene for kommune som helhed. Det vil bl.a. sig, at de mandlige medarbejdere i gennemsnit giver en lidt bedre vurdering af mangfoldigheden på arbejdspladsen end de kvindelige medarbejdere.

Kompetencer er styrende

Blandt deltagerne fra Børne- og Ungdomsforvaltningen er 72 pct. helt eller overvejende enige i, at kompetencer



er styrende for, hvem der udfører hvilke opgaver. Det ligger meget tæt på resultatet for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 5.b.

Der er dog 9 pct. af medarbejderne i Børne- og Ungdomsforvaltningen, der er overvejende uenige i udsagnet. Det

er den højeste andel blandt de syv forvaltninger.

I modsætning til, hvad der gælder generelt for kommunen som helhed, er det navnlig blandt de mandlige medarbejdere i Børne- og Ungdomsforvaltningen, der er nogen, som ikke oplever at kompetencer er styrende for

tildelingen af opgaver. Andelen er 10 pct., hvilket er forholdsvis højt i betragtning af, at den ikke i nogle af de andre forvaltninger overstiger 5 pct.

Blandt de kvindelige medarbejdere i Børne- og Ungdomsforvaltningen er 8 pct. overvejende uenige i, at kompetencer er styrende for, hvem der løser hvilke opgaver. Det svarer omtrent til, hvad der gælder blandt de kvindelige medarbejdere i Københavns Kommune som helhed.

Lige muligheder for at avancere

I forhold til respondenternes vurdering af, om alle har lige muligheder for at avancere, udviser svarmønstret for Børne- og Ungdomsforvaltningen en lidt mindre positiv vurdering, end det er tilfældet for Københavns Kommune samlet, *jf. figur 5.c.*

Også her er det vurderingerne fra navnlig de mandlige medarbejdere i Børne- og Ungdomsforvaltningen, der adskiller sig fra det generelle billede for Københavns Kommune som helhed. Således er over 20 pct. helt eller overvejende uenige i, at alle har lige muligheder for at avancere. I ingen af de øvrige forvaltninger overstiger denne andel 10 pct.

Blandt de kvindelige medarbejdere i Børne- og Ungdomsforvaltningen er omkring 15 pct. overvejende uenige i, at alle har lige muligheder for at avancere. Denne andel ligger imidlertid på niveau med den tilsvarende andel i de øvrige forvaltninger.

Direktionen signalerer tydeligt, at der skal være plads til alle

I forhold til respondenternes oplevelse af, om direktionen på deres arbejdsplads tydeligt kommunikerer, at der skal være plads til alle, andelen af Børne- og Ungdomsforvaltningens medarbejdere, der er helt eller overvejende eller helt enige i dette, lidt lavere end i Københavns Kommune som helhed, *jf. figur 5.d.*

Også her kan forskellen overvejende henføres til, at de mandlige medarbejders vurdering samlet set er lidt lavere end i de øvrige forvaltninger, mens mønstret i svarene fra de kvindelige medarbejdere i Børne- og Ungdomsforvaltningen nogenlunde svarer til mønstret blandt alle kvindelige medarbejdere i Københavns Kommune.

Ledelseskultur: Oplevet og ønsket

Inklusionsmålingen finder, at den eksisterende ledelseskultur i "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune især er kendetegnet ved "hårde" ledelseskompetencer. Derimod lægger respondenterne mere vægt på "bløde" kompetencer, når de bliver bedt om at angive, hvad der især kendetegner en "god" leder. Denne forskel i opfattelsen mellem, hvad der på den ene side kendetegner den nuværende ledelseskultur og på den anden side den "gode" ledere, gør sig i det store hele gældende blandt både ledere og medarbejdere. Det kommer også til udtryk ved, at lederne især peger på "bløde" kompetencer som nogle, de gerne vil være bedre til.

De toplederskompetencer, der efterspørges i Københavns Kommune, afspejler et stykke hen ad vejen den eksisterende og kun i begrænset omfang den ønskede ledelseskultur. Det kan medvirke til at fastholde den eksisterende ledelseskultur og hæmme en udvikling mod den ønskede ledelseskultur.

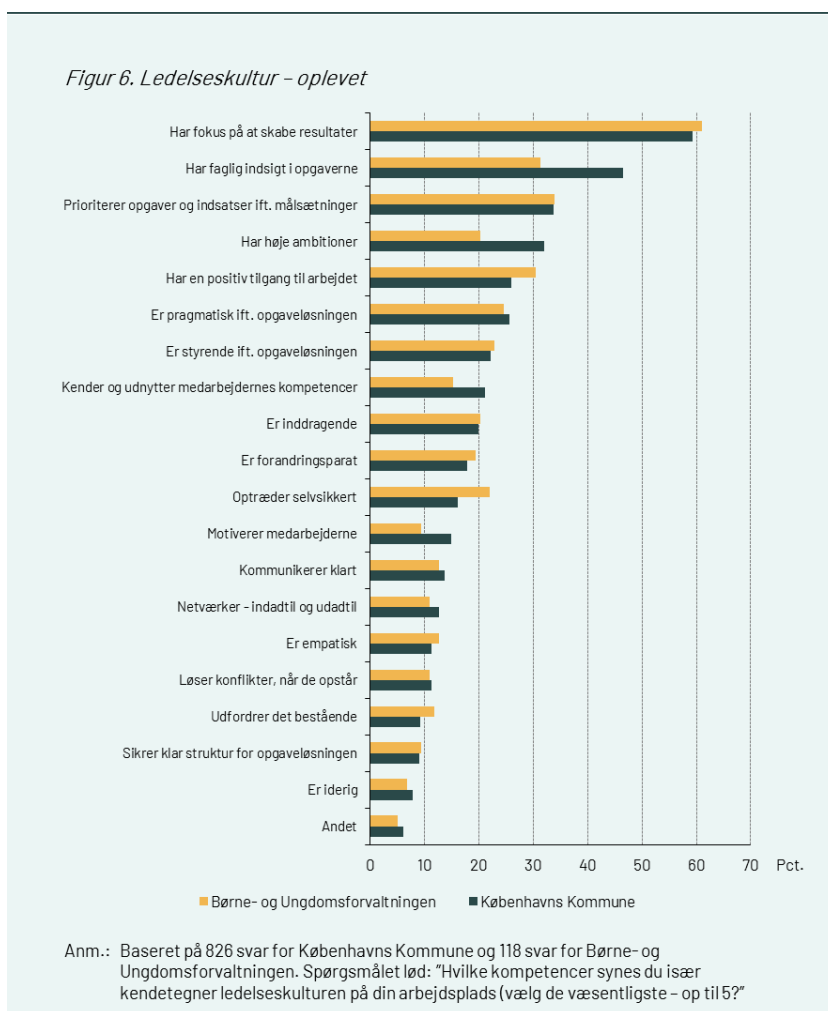
Oplevet ledelseskultur i Børne- og Ungdomsforvaltningen lig kommunen som helhed

Når ledere og medarbejdere i Børne- og Ungdomsforvaltningen skal pege på de (op til) fem kompetencer, der især kendetegner ledelseskulturen i forvaltningen, giver det et billede af ledelseskulturen, der omtrent svarer til billedet for Københavns Kommune samlet, jf. figur 6.

Rækkefølgen af kompetencerne – bestemt ved andelen af respondenter, der har peget på den givne kompetencer – er for de fleste den samme.

Dog er andelen, der oplever ledelseskulturen i Børne- og Ungdomsforvaltningen som kendetegnet ved faglig indsigt og høje ambitioner, en del lavere, end tilfældet er for kommunen som helhed. Ligeledes er andelen, der peger på motivering af medarbejderne også lidt lavere end gennemsnittet på tværs af forvaltningerne.

Modsat peger en lidt højere andel i Børne- og Ungdomsforvaltningen på kompetencer som at have en positiv tilgang til opgaveløsningen og at optræde selvsikkert.



Forskellene til trods, oplever lederne og medarbejderne – i lighed med, hvad der gælder for kommune som helhed – den eksisterende ledelseskultur som især kendetegnet ved "hårde" kompetencer, jf. figur 7.

Figur 7. "Hårde" og "bløde" ledelseskompeter

Der eksisterer ikke en entydig definition af "hårde" og "bløde" ledelseskompeter, men begreberne er i denne rapport anvendt til at sondre mellem:



- **"Hårde"** ledelseskompeter som fx resultatorienteret, beslutsom, ambitiøs, styrende og robust.



- **"Bløde"** ledelseskompeter som fx inddragende, empatisk og motiverende.

Den ene type af ledelseskompeter er ikke bedre end den anden – opgaven for enhver ledelse er at skabe en ledelseskultur, der balancerer de "hårde" og de "bløde" ledelseskompeter.

Sondringen er dog relevant, fordi undersøgelser viser, at en generisk anvendelse af de "hårde" ledelseskompeter i fx stillingsopslag er mindre appellerende for kvindelige end mandlige kandidater. Ikke fordi kvinder ikke er og gerne vil være fx ambitiøse og beslutsomme, men fordi de gerne vil vide, hvad de skal være ambitiøse og beslutsomme i forhold til. Dvs. de "hårde" ledelseskompeter skal indsættes i en kontekst, der er relevant for de opgaver og udfordringer, der skal løftes i den konkrete stilling.

Børne- og Ungdomsforvaltningen adskiller sig heller ikke i forhold til ønsket ledelseskultur

Når respondenterne bliver spurgt om de fem væsentligste kompetencer, der kendetegner en god leder, er svaremønstret for Børne- og Ungdomsforvaltningen for alle praktiske formål det samme som for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 8.

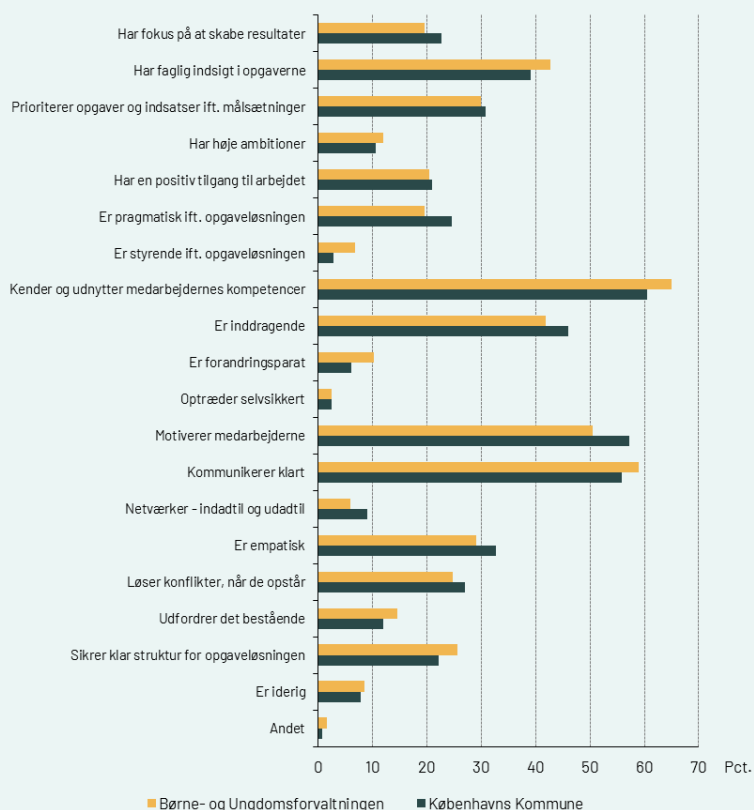
Dvs. relativt flest af lederne og medarbejderne i Børne- og Ungdomsforvaltningen peger på "bløde" kompetencer som at kende og udnytte medarbejderens kompetencer, inddragende, motiverende og klart kommunikerende som noget, der især kendetegner en god leder.

Dermed synes ønskerne til den gode leder at afspejle en ledelseskultur, hvor lederrollen i højere grad har fokus på at facilitere og sikre de bedste mulige rammer for, at medarbejderne i større omfang har ansvaret for og selvstændigt står for opgaveløsningen – også i Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Ønskede kendetegn for en god leder afhænger af perspektivet

Som det fremgår af hovedrapporten, er der to forbehold i forhold til disse resultater.

Figur 8. Hvad kendetegner en god leder (ønsket ledelseskultur)



Anm.: Baseret på 824 svar for Københavns Kommune og 117 svar for Børne- og Ungdomsforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Hvilke kompetencer synes du især kendetegner en god leder (vælg de væsentligste - op til 5?"

Mens svarmønstret for medarbejdere og ledere for det fleste kompetencer er identisk, gælder det ikke i forhold til resultatorientering. Væsentligt flere ledere end medarbejdere har peget på det som et væsentligt kendetegn ved en god leder. I det målet for enhver organisation er at skabe resultater, ville det forekomme naturligt, at resultatorientering ikke kun blev oplevet som et kendetegn ved den nuværende ledelseskultur, men også som et væsentligt kendetegn for den gode leder.

Når medarbejderne og lederne tillægger denne kompetence forskellig vægt, skyldes det formentlig, at de to grupper i sagens natur har et forskelligt perspektiv på ledelsesopgaven.

Det andet forbehold er, at kravene og ønskerne til "en god leders" kompetencer ikke er de samme på alle lederniveauer. Der er forskel på, hvad en topleder for en organisation med flere tusinde medarbejdere skal kunne, og hvad en leder med ansvar for et

driftsområde og personaleansvar for ikke-ledere skal kunne. I hvert fald vil betydningen og vægtingen af de forskellige kompetencer varierer på tværs af ledelseshierarkiet, hvilket ikke fanges i undersøgelsen.

Disse forbehold ændrer dog ikke ved, at der forekommer at være en forskel mellem den oplevede og ønskede ledelseskultur i Københavns Kommune såvel som Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Også små forskelle i, hvad lederne gerne vil være bedre til

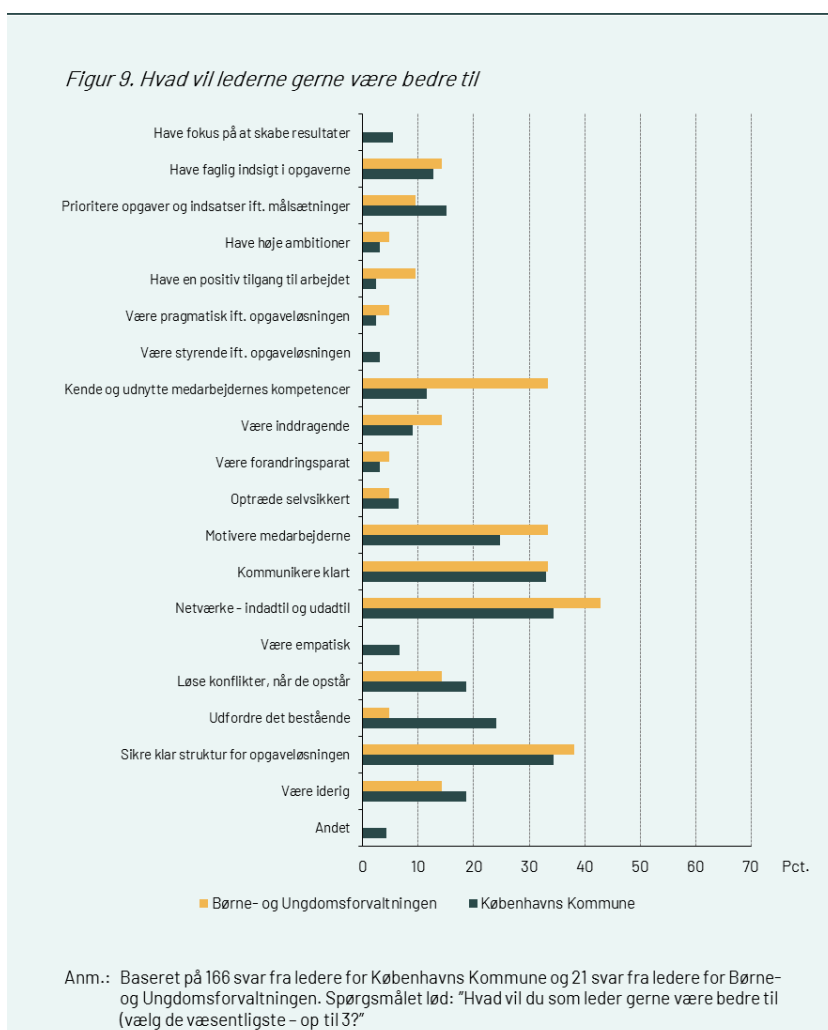
De nuværende ledere blev også bedt om at pege på (op til) tre kompetencer, de gerne vil være bedre til.

Svarene fra lederne i Børne- og Ungdomsforvaltningens "centralforvaltning" minder i nogen grad svarene fra alle lederne i Københavns Kommune, jf. figur 9.

30 pct. af Børne- og Ungdomsforvaltningens ledere har dog peget på, at de gerne vil være bedre til at kende og udnytte medarbejdernes kompetencer, hvilket er markant højere end for Københavns Kommune samlet set. Ligeledes er der relativt flere af lederne i Børne- og Ungdomsforvaltningen, der peger på kompetencer som motivering af medarbejderne og at netværke.

Til gengæld peger en mindre andel af lederne fra Børne- og Ungdomsforvaltningen på, at de gerne vil være bedre til bl.a. at prioritere opgaver og indsats samt at udfordre det bestående, end tilfældet er for alle lederne fra kommunens "centralforvaltninger".

Ved fortolkning af resultaterne er det vigtigt at være opmærksom på, at antallet af ledere, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, for hver enkel forvaltning er forholdsvis lille.



Rekrutteringsprocesser og vejen til topledelsestillinger

Inklusionsmålingen viser, at der på tværs af forvaltningerne i Københavns Kommune er potentiale for at styrke rekrutteringsprocessen i forhold til topledere – men også, at der er betydelige forskelle i forvaltningernes tilgang til rekrutteringen af ledere. Det gælder bl.a. i forhold til omfang og indhold af det materiale, der anvendes i forbindelse med rekrutteringen af topledere, vægtningen af searchprocesser, hvor kandidater opfordres til at søge en lederstilling, og bred annoncering med henblik på at tiltrække ansøgere, der ikke direkte opfordres til at søge stillingen.

En anden observation i inklusionsmålingen er, at der på tværs af forvaltningerne er nogen forskel i, hvor lederne rekrutteres fra, herunder andelen af ledere, som rekrutteres internt.

Desuden viser målingen, at der er en forholdsvis stor gruppe blandt ledere og medarbejdere, der tror, at personer af det andet køn opfordres mere til at søge lederstillinger, uagtet at inklusionsmålingen ikke giver belæg for, at det ene eller andet køn generelt opfordres mere til at søge lederstillinger. Endelig indikerer resultaterne, at der er forskelle mellem forvaltningerne i forhold til, om lederrekrutteringsprocesserne opleves som åbne og transparente.

Materiale til toplederekrutteringer

Som led i inklusionsmålinger er det skriftlige materiale, der blev anvendt ved den seneste toplederekruttering i hver af de syv forvaltninger, gennemgået. Dvs. som udgangspunkt stillingsopslaget og stillings- og personprofil, såfremt en sådan eksisterede.

Materialet fra Børne- og Ungdomsforvaltningen var blandt det mest kortfattede – et stillingsopslag og ingen stillings- og personprofil, jf. figur 10.

I stillingsopslaget anvendes ikke generiske formuleringer uden, at de er sat ind i en relevant kontekst

Figur 10. Materiale fra sidste toplederekruttering

Der er modtaget stillingsopslag, men ikke en stillings- og personprofil.

Sprog



Der er ikke anvendt generiske betegnelser uden, at de er beskrevet i en relevant kontekst for stillingens funktioner og opgaver. Der er ikke anvendt stereotypiske beskrivelser.

Layout



Indholdet helt overvejende skrevet ud i tekst, og opslaget indeholder kun en enkelt, kort punktstilling.

Se hovedrapporten og dokumentationsrapporten for en beskrivelse af, hvad der bør lægges vægt på ved

udformning af stillingsopslag og stillings- og personprofiler.

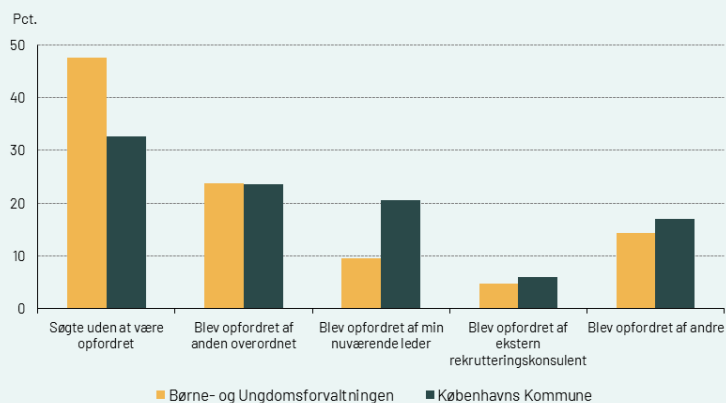
Blev de nuværende ledere opfordret til at søge deres stilling

Blandt de deltagende ledere fra "centralforvaltningerne" oplyser lige godt 30 pct., at de fik deres nuværende stillinger, efter at de havde søgt stillingen uden at være blevet opfordret til det, jf. figur 11.

I Børne- og Ungdomsforvaltningen er det lige under 50 pct., der angiver, at de ikke blev opfordret til at søge deres nuværende stilling.

Modsat ses, at det i Børne- og Ungdomsforvaltningen i mindre grad end generelt i Københavns Kommune er lederens nuværende leder, der kom med en opfordring til at søge stillingen.

Figur 11. Hvordan fik de nuværende ledere deres stilling



Anm.: Baseret på 165 svar fra ledere for Københavns Kommune og 21 ledere fra Børne- og Ungdomsforvaltningen.

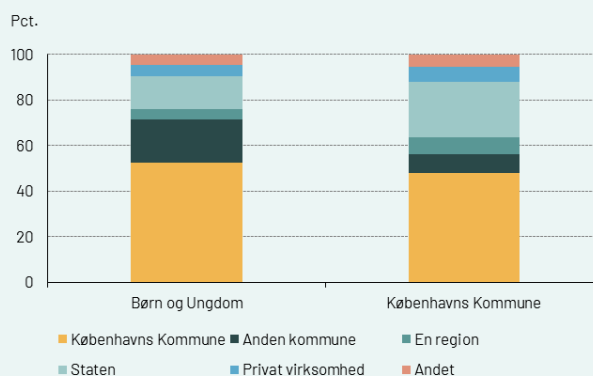
Intern kontra ekstern rekruttering

Det er ikke muligt ud fra inklusionsmålingen muligt at vurdere, om fx balancen mellem ledere, der rekrutteres eksternt, og ledere, der rekrutteres internt, er hensigtsmæssigt. Der er dog forskelle, når rekrutteringsmønstret på tværs af forvaltninger og køn, som det kan være værd at overveje.

I Børne- og Ungdomsforvaltningen er omtrent halvdelen af de nuværende ledere rekrutteret internt fra Københavns Kommune, jf. figur 12. Det svarer til andelen for Københavns Kommune som helhed.

I kontrast til Københavns Kommune som helhed er en større andel af lederne i Børne- og Ungdomsforvaltningen rekrutteret fra andre kommune, mens andelen, der kom fra staten er forholdsvis lav.

Figur 12. Hvor er de nuværende ledere rekrutteret fra



Anm.: Baseret på 165 svar fra ledere for Københavns Kommune og 21 svar fra ledere i Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Med forbehold for, at antallet af ledere fra Børne- og Ungdomsforvaltningen, der har deltaget i undersøgelsen, er lille, er der en tendens til, at de

mandlige ledere hyppigere er rekrutteret internt, mens de kvindelige ledere hyppigere er rekrutteret fra en anden kommune.

Mange tror, at der er kønsmæssig skævhed i, hvem der opfordres til at søge lederstillinger

Uanset, at inklusionsmålingen ikke finder generelt belæg for, at mænd eller kvinder i højere grad opfordres mere eller mindre til at søge lederstillinger, tror 15-20 pct. af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen, at der er en kønsmæssig skævhed i, hvem der opfordres.

Langt de fleste tror, at det er personer af det andet køn, der opfordres mest, jf. figur 13.

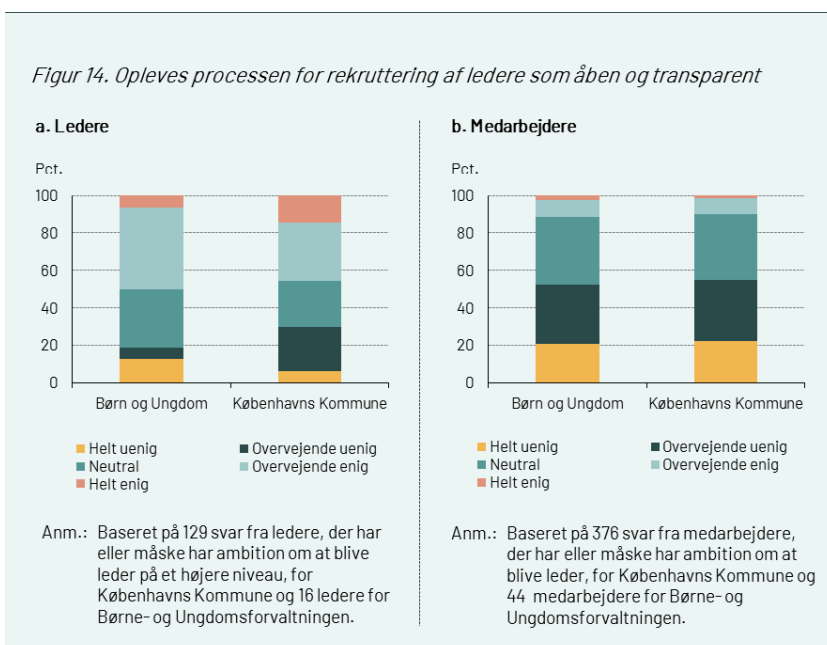
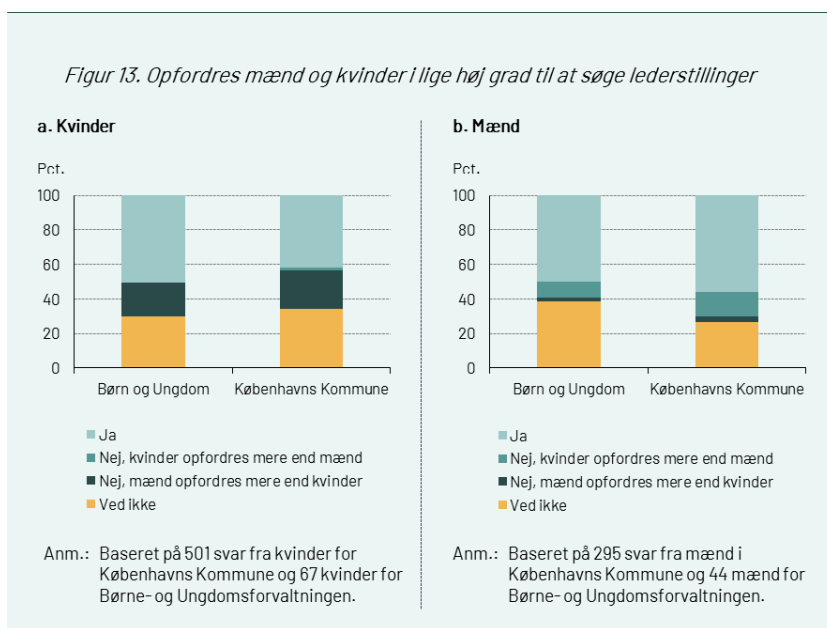
Dette mønster genfindes også i Børne- og Ungdomsforvaltningen, men det er mindre udtalt. Forholdsvis færre af henholdsvis de kvindelige og mandlige respondenter fra forvaltningen tror således, at mænd henholdsvis kvinder opfordres mere til at søge lederstillinger, end det er tilfældet for Københavns Kommune samlet.

Opleves rekrutteringsprocesserne som åbne og transparente

Der er selvsagt grænser for, hvor transparent en rekrutteringsproces kan være, ligesom der næppe findes et optimalt niveau for åbenhed om rekrutteringsprocesser. Åbenhed om krav til kompetencer, tidsforløb mv. kan imidlertid bidrage til at reducere myter om fx, at "det hele er afgjort på forhånd". Dette kan opnås ved at distribuere stillingsopslag og - hvis relevant - stillings- og personprofiler bredt i egen organisation.

Blandt de ledere, der har ambition om at blive ledere på et højere niveau, er knapt halvdelen helt eller overvejende enige i, at rekrutteringsprocesserne i Københavns Kommune er åbne og transparente, jf. figur 14.a. Denne andel er omtrent den samme for både de kvindelige og mandlige ledere.

I Børne- og Ungdomsforvaltningen er andelen en smule højere, mens andelen, der er uenig i, at processen er



åbent og transparent, er tydeligt lavere.

Svarmønstret for de af medarbejderne i Børne- og Ungdomsforvaltningen, der

har ambition om at bliver leder, er stort set det samme som for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 14.b.

Ledernes og medarbejdernes karriereambitioner og -barrierer

Inklusionsmålingen viser, at det er en myte, at kvinder generelt ikke vil være (top)ledere, og at der ikke er kvindelige kandidater til topledelsestillinger i Københavns Kommune. Konsekvensen af, at myten også lever i Københavns Kommune, kan være et mindre fokus på kvindelige end mandlige ledelsestalenter, når topledelsestillinger skal besættes. Både opgjort som andel og absolut er der blandt de nuværende ledere i "centralforvaltningerne" flere kvinder end mænd, der angiver at have ambition om at blive leder på et højere niveau.

Blandt medarbejderne i "centralforvaltningerne" er andelen af kvinder, der angiver at have en ambition om at blive leder, lidt lavere end blandt de mandlige medarbejdere. Det skyldes primært, at der relativt er lidt flere af kvinderne end mændene, der ikke har besluttet sig for, om de vil gå ledervejen, og derfor svare "måske", mens der ikke er en kønsmæssig forskel i andelen, der svarer "nej" til, at de har en ambition om at blive leder.

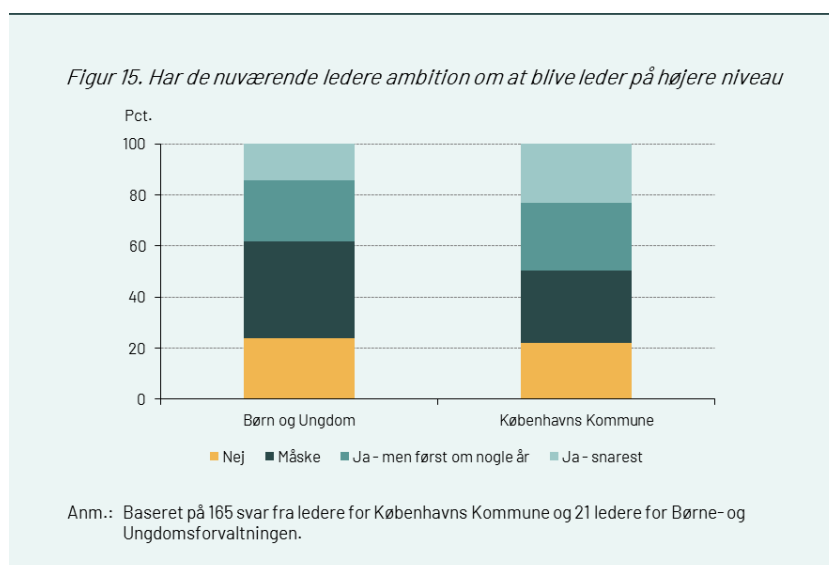
Kvinder vil også være topledere

Sammenholdt med alle ledere i "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune er andelen af Børne- og Ungdomsforvaltningens ledere, der angiver at have en ambition om at blive leder på et højere niveau, ca. 10 pct.enheder lavere, jf. figur 15.

Dette modsvarer af, at andelen, der svarer måske, er ca. 10 pct.enheder højere blandt lederne i Børne- og Ungdomsforvaltningen.

I Børne- og Ungdomsforvaltningen er andelen af kvindelige ledere, der har ambition om at blive ledere på et højere niveau (ca. 45 pct.), lavere end blandt de mandlige ledere (ca. 55 pct.).

Uanset forskellen bekræfter dette, at det er en myte, at kvinder ikke vil topledelse. Der er også i Børne- og Ungdomsforvaltningen kvindelige ledere med mod på topledelse.



Det gælder, uanset at de opgjorte andele er forbundet med betydelig usikkerhed. Det er således forholdsvis få ledere i Børne- og Ungdomsforvaltningen, der har deltaget i

inklusionsmålingen, hvorfor blot et anderledes svar for en enkelt vil påvirke andelen betydeligt.

Familieliv og arbejdstid er barrierer for nogle af lederne

Blandt de 165 ledere fra "centralforvaltningerne", der har deltaget i undersøgelsen, er det knapt 30 pct., som oplever, at familielivet er en barriere i forhold til deres personlige karriereudvikling, jf. figur 16.a.

For lederne fra Børne- og Ungdomsforvaltningen er andelen noget højere.

Der er ikke så stor forskel på opfattelsen af forventning om en lang arbejdstid som en barriere, jf. figur 16.b. Dog er der relativt flere af lederne i Børne- og Ungdomsforvaltningen, der er overvejende enig i, at lang arbejdstid udgør en barriere, i forhold til lederne generelt i Københavns Kommune.

Som beskrevet i dokumentationsrapporten gælder, at de mandlige ledere i højere grad end de kvindelige ledere anser familieliv og forventning om lang arbejdstid som en barriere for deres personlige karriereudvikling.

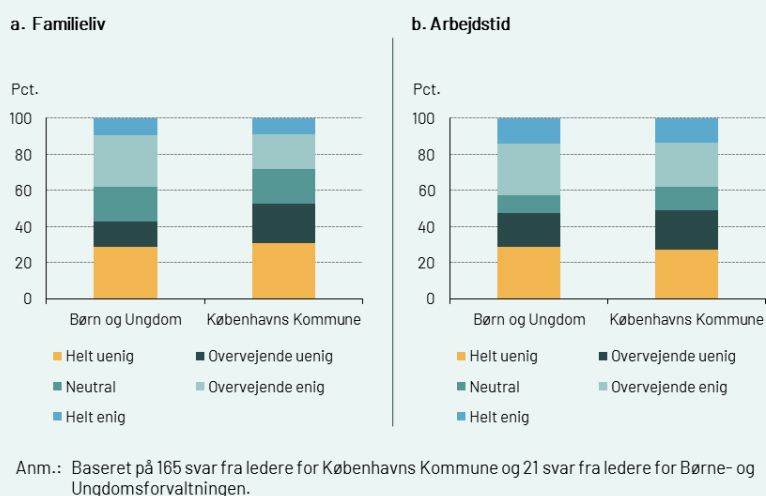
Færre medarbejdere i Børne- og Ungdomsforvaltningen har lederambition

Mens knapt 30 pct. af medarbejderne i "centralforvaltningerne" på tværs af Københavns Kommune giver udtryk for at have ambition om at blive leder, er andelen blandt Børne- og Ungdomsforvaltningens medarbejdere knapt 23 pct., jf. figur 17.

Endvidere er det ca. 10 pct. af medarbejderne i Børne- og Ungdomsforvaltningen, der gerne vil være leder snarest, hvilket svarer til billedet for Københavns Kommune som helhed.

Blandt medarbejderne er der relativt flere mænd end kvinder, der udtrykker en ambition om at blive leder snarest eller inden for nogle år. Det gælder også i Børne- og Ungdomsforvaltningen. 36 pct. af de mandlige medarbejdere udtrykker en lederambition, mens andelen blandt de kvindelige medarbejdere er 16 pct.

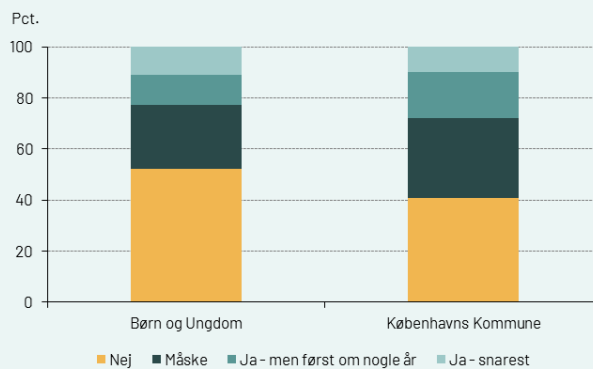
Figur 16. Oplevede barrierer for personlig karriereudvikling blandt lederne



Dette er dog ikke tilfældet blandt lederne i Børne- og Ungdomsforvaltningen. Fx er 30 pct. af de mandlige ledere i forvaltningen helt eller overvejende enig i, at forventning om en lang arbejdstid udgør en barriere. For

Børne- og Ungdomsforvaltningens kvindelige ledere er den tilsvarende andel 54 pct.

Figur 17. Har medarbejderne ambition om at blive leder



Dette modsvarer af, at halvdelen af både de kvindelige og mandlige medarbejdere i Børne- og Ungdomsforvaltningen svarer "nej" til at have lederambition, hvilket er den højeste andel blandt de syv forvaltninger

Det betyder, at andelen af mandlige medarbejdere, der har svaret "måske" og dermed ikke er afklaret om, hvorvidt de vil gå ledelsesvejen, er meget lav i forhold til Københavns Kommune som helhed.

Flere medarbejdere oplever familieliv og arbejdstid som barrierer

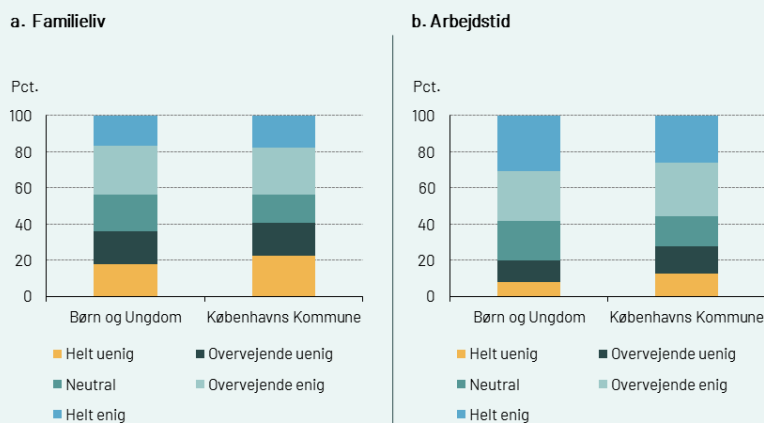
Blandt medarbejderne er andelen, der oplever hensynet til familieliv og forventning om en lang arbejdstid som barrierer for deres personlige karriereudvikling, betydeligt højere end blandt lederne.

Således oplever omkring 50 pct. familielivet og ca. 60 pct. forventning om en lang arbejdstid som barrierer, jf. figur 18.

Oplevelsen af disse faktorer som barrierer blandt medarbejderne i Børne- og Ungdomsforvaltningen adskiller sig ikke nævneværdigt fra billedet for alle medarbejdere på tværs af Københavns Kommune, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen.

I kontrast til, hvad der gælder for lederne, er det i højere grad de kvindelige end de mandlige medarbejdere, som anser familieliv og forventning om lang arbejdstid for deres personlige karriereudvikling. Fx er ca. 60 pct. af de kvindelige

Figur 18. Oplevede barrierer for personlig karriereudvikling blandt medarbejdere



Anm.: Baseret på 639 svar fra medarbejdere for Københavns Kommune og 91 svar for medarbejdere for Børne- og Ungdomsforvaltningen.

medarbejdere på tværs af forvaltningerne overvejende eller helt enige i, at forventning om lang arbejdstid er en barriere for deres personlige karriereudvikling. Blandt de mandlige medarbejdere er denne andel 50 pct.

Denne forskel er mindre udtalt i Børne- og Ungdomsforvaltningen. Fx oplever 60 pct. af de mandlige medarbejdere i Børne- og Ungdomsforvaltningen forventning om lang arbejdstid som en barriere, mens det gælder 62 pct. af de kvindelige medarbejdere.

Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter

En af observationerne i inklusionsmålingen er, at der er et potentiale for at sætte fokus på udviklingen af ledere med talent for og lyst til topledelse – dette giver støtte til den beslutning, der allerede er truffet om at udvikle en toplederpipeline i Københavns Kommune. Formålet med dette er bl.a. at styrke det interne rekrutteringsgrundlag. Det kan potentielt bidrage til at øge både diversiteten og kønsbalancen på toplederniveauet. Dette skal bl.a. ses i lyset af, at forholdsvis mange – og navnlig blandt de kvindelige – respondenter peger på manglende fokus på kvindelige ledelsestalenter som en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt toplederne.

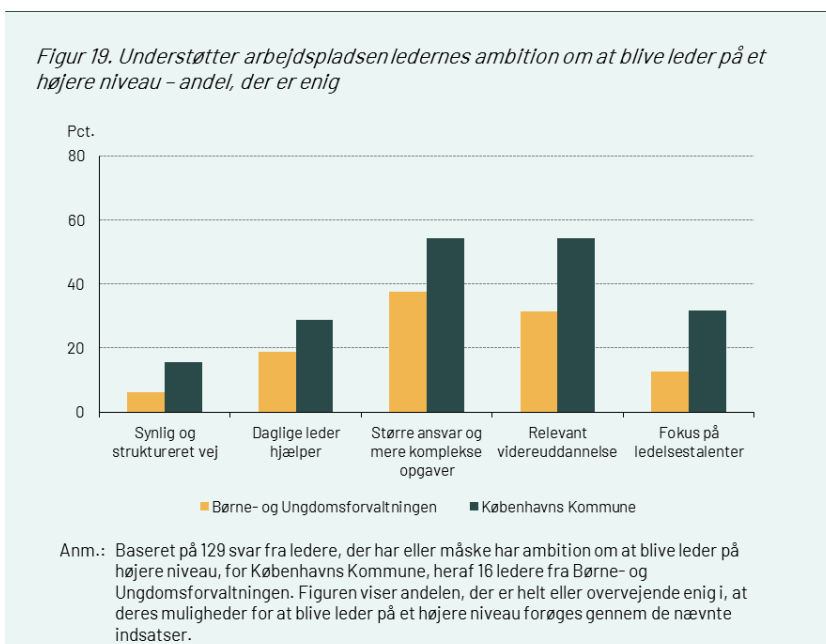
Et lignende potentiale synes at eksistere i forhold til de forholdsvis mange medarbejderne i "centralforvaltningerne", der har ambition om at blive leder eller som fortsat er i tvivl om, hvorvidt de skal vælge ledervejen. Nogle af de tiltag, der kan iværksættes i forhold til problematikken vedrørende topledere, kan i tilpasset form anvendes mere generelt for styrke den interne lederpipeline i Københavns Kommune. Det gælder fx indførelsen af et organisatorisk princip om, at ledere på et niveau har ansvar for at identificere og udvikle ledere på det næste niveau (eller på de lavere lederniveauer medarbejdere).

Udvikling af ledere med (top)lederambitioner

Blandt alle de deltagende ledere med ambition om at blive leder på et højere niveau er det kun omkring 30 pct., der helt eller overvejende er enig i, at ledelsen på deres arbejdsplads har fokus på at identificere og fremme ledelsestalenter, jf. figur 19.

I Børne- og Ungdomsforvaltningen er denne andel blot 12 pct. Også for de fire indsatsler, der potentielt kan understøtte lederne videre karriereambitioner, er der relativt færre af lederne i Børne- og Ungdomsforvaltningen, der er enige i, at de understøttes, end blandt lederne generelt i Københavns Kommune. Det er særligt udtalt i forhold til vurderingen af mulighederne for relevant videreuddannelse.

Opdeles respondenterne efter køn er der en tendens til, at de kvindelige ledere i Børne- og Ungdomsforvaltningen med ambition om at blive leder på



et højere niveau vurderer indsatsen en smule højere end deres mandlige kollegaer.

Antallet af observationer er dog så begrænset, at det ikke er muligt at konkludere, om det reelt er tale om en kønsafhængig forskel.

Udvikling af medarbejderne med lederambitioner

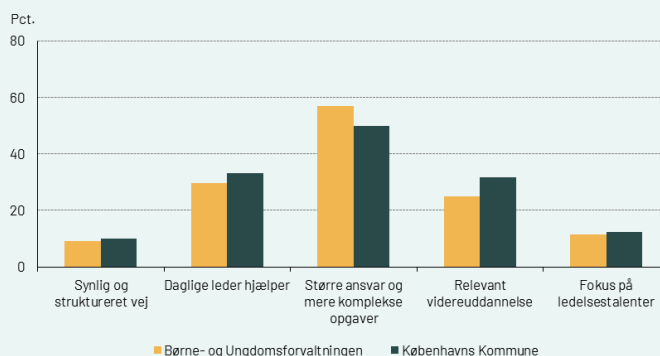
De medarbejdere, der har ambition om at blive leder, oplever generelt ikke, at der er stort fokus på ledelsestalenter i Københavns Kommune, *jf. figur 20*. Det er også tilfældet i Børne- og Ungdomsforvaltningen.

I øvrigt er tendensen, at Børne- og Ungdomsforvaltningens medarbejdere med lederambition oplever, at arbejdspladsen understøtter dem i at realisere deres ambition, på omtrent samme måde som medarbejderne i Københavns Kommune generelt.

Forskellene mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og Københavns Kommune som helhed er således generelt mindre for medarbejderne end dem, som ovenfor er vist i forhold til oplevelsen blandt de ledere, der har ambition om at blive leder på et højere niveau.

Der er overordnet ingen forskel på, hvordan de kvindelige og mandlige medarbejdere i Børne- og

Figur 20. Understøtter arbejdspladsen medarbejdernes ambition om at blive leder – andel, der er enig



Anm.: Baseret på 376 svar fra medarbejdere, der har eller måske har ambition om at blive leder, for Københavns Kommune, heraf 44 for Børne- og Ungdomsforvaltningen. Figuren viser andelen, der er helt eller overvejende enig i, at deres muligheder for at blive leder forøges gennem de nævnte indsatser.

Ungdomsforvaltningen, der har ambition om at blive leder, oplever arbejdspladsens fokus på ledelsestalenter og indsatserne for at understøtte dem i realiseringen af deres karriereambition.

Dog gælder, at en noget større andel af de mandlige medarbejdere er enige i, at arbejdspladsen har fokus på

ledelsestalenter, end tilfældet er for de kvindelige medarbejdere.

Det samme gælder for Københavns Kommune som helhed, hvor der heller ikke er nævneværdige forskelle på, hvordan kvindelige og mandlige medarbejdere oplever deres arbejdsplads' fokus og indsatser i forhold til at realisere deres ledelsesambitioner.



Inklusionsmåling i Københavns Kommune Kønsbalance på toplederniveau

Kultur- og Fritidsforvaltningen - forvaltningsspecifik rapport

Oktober 2021



Photo by Gordon Williams on Unsplash

**muus
mann**

Indhold

Indledning.....	3
Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune	4
Kvinder og topledelse: Fakta eller myter.....	6
Oplevelsen af diversitet og inklusion.....	8
Ledelseskultur: Oplevet og ønsket.....	10
Rekrutteringsprocesser og vejen til toplederstillinger	13
Ledernes og medarbejdernes karriereambitioner og -barrierer	16
Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter	19

Indledning

Københavns Kommune besluttede i slutningen af 2020, at der skulle gennemføres en inklusionsmåling med fokus på kønsbalancen på toplederniveau. Baggrunden var bl.a. en opgørelse, der viste, at ca. 30 pct. af de 24 topledere i kommunen var kvinder. En andel, der er en del lavere end andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer og blandt alle medarbejdere i Københavns Kommune.

Hovedformålet med inklusionsmålingen er bl.a. at tilvejebringe et troværdigt datagrundlag og analyser, der kan anvendes som udgangspunkt for de videre drøftelser i Københavns Kommune, herunder om hvilke tiltag der vil kunne sættes med henblik på at få en mere ligelig kønsbalance på lederniveau 1.

Inklusionsmålingens væsentligste resultater og konklusioner samt forslag til tiltag, der kan overvejes af Københavns Kommune, er præsenteret i "*Inklusionsmåling i Københavns*

Kommune – Kønsbalance på toplederniveau", september 2021 ("hovedrapporten").

Grundlaget for hovedrapportens overvejelser og konklusioner er dokumenteret i "*Inklusionsmåling i Københavns Kommune – Kønsbalance på toplederniveau - dokumentationsrapport*", oktober 2021 ("dokumentationsrapporten")

Designet af inklusionsmålingen indebærer en forholdsvis bredspektret dataindsamling, og derfor er ikke alle resultater præsenteret for de enkelte forvaltninger i dokumentationsrapporten. Nogle af disse resultater vurderes imidlertid at kunne være af interesse og at kunne give grundlag for drøftelser og overvejelser i de enkelte forvaltninger og dermed være en hjælp til det løbende arbejde med at fremme kønsbalance og diversitet.

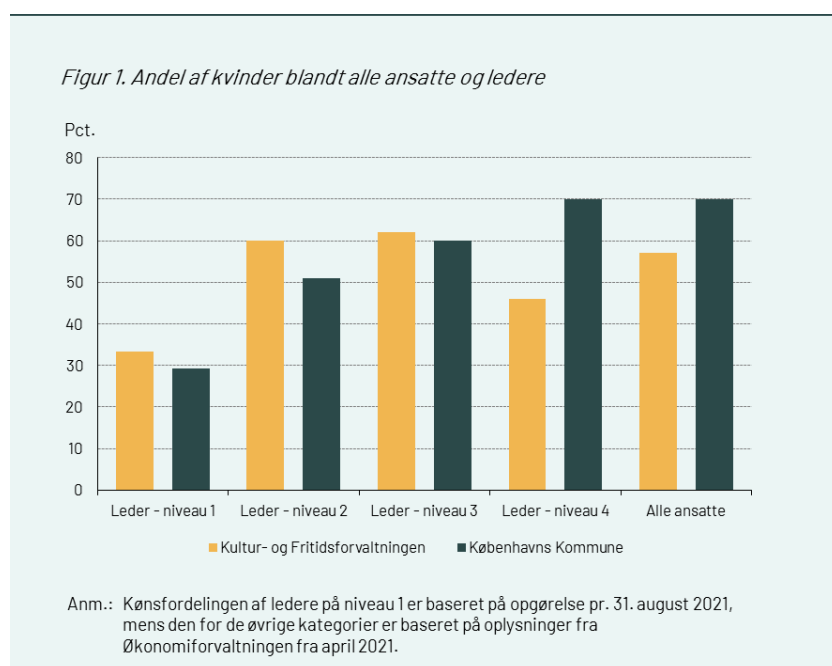
Derfor er der udarbejdet en specifik rapport for hver af de syv forvaltninger. Formålet er helt overvejende at

præsentere udvalgte resultater, der gør det muligt for den enkelte forvaltning at sammenligne deres resultater med resultaterne for Københavns Kommune som helhed. Derfor indeholder de forvaltningsspecifikke rapporter ikke konklusioner, anbefalinger mv., idet der henvises til hovedrapporten for disse.

De resultater, der præsenteres i de forvaltningsspecifikke rapporter, er valgt ud fra en kombination af to kriterier. Det ene er, at der er tale om resultater, der er centrale for de samlede vurderinger og konklusioner i hovedrapporten. Det andet er, at der er variation i resultaterne på tværs af forvaltningerne. Dvs. at mindst en af forvaltningerne adskiller sig tydeligt fra Københavns Kommune som helhed. Da de samme figurer indgår i alle syv forvaltningsspecifikke rapporter, betyder det, at der er eksempler på, at den forvaltning, en given rapport vedrører, ikke adskiller sig fra Københavns Kommune som helhed.

Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune

Udgangspunktet for inklusionsmålingen har været, at andelen af kvinderne blandt toplederne i Københavns Kommune udgør ca. 30 pct., hvilket er lavere end andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer og blandt medarbejderne som helhed. Formålet med inklusionsmålingen er således at etablere et datagrundlag, der kan belyse årsager til den nuværende kønsbalance blandt toplederne og dermed danne udgangspunkt for drøftelser i Københavns Kommune, herunder i forhold til tiltag, der vil kunne iværksættes. Konklusioner og forslag til indsatsområder på baggrund af inklusionsmålingen fremgår af hovedrapporten.



Kultur- og Fritidsforvaltningen har som flertallet af forvaltningerne en kvinde blandt forvaltningens tre niveau 1-ledere, jf. figur 1.

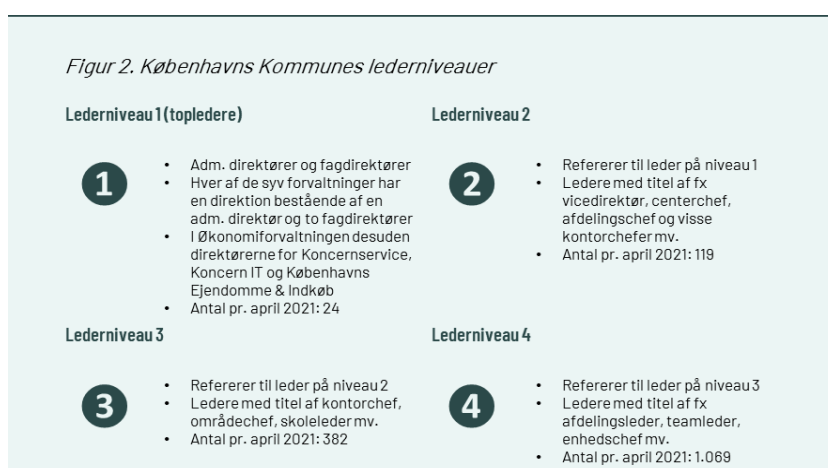
Blandt lederne på niveau 2 er andelen af kvinder højere end i Københavns Kommune som helhed – ca. 60 pct. mod ca. 50 pct.

På lederniveau 3 udgør andelen af kvinder ca. 60 pct. i både Kultur- og Fritidsforvaltningen og Københavns Kommune, mens Kultur- og Fritidsforvaltningen har forholdsvis færre kvindelige ledere på niveau 4.

Kultur- og Fritidsforvaltningen skiller sig ud fra de øvrige forvaltninger ved, at andelen af kvindelige ledere overordnet svarer til andelen af kvinder blandt forvaltningens medarbejdere.

Rapporten anvender "topledere" som ensbetydende med de 24 ledere, der er klassificeret som niveau 1, jf. figur 2.

Hver af de syv forvaltninger har en direktion bestående af en adm. direktør og to fagdirektører. Dertil kommer direktørerne for henholdsvis Koncernservice, Koncern IT og Københavns Ejendomme & Indkøb, der alle organisatorisk hører til Økonomiforvaltningen og er klassificeret som niveau 1-stillinger.



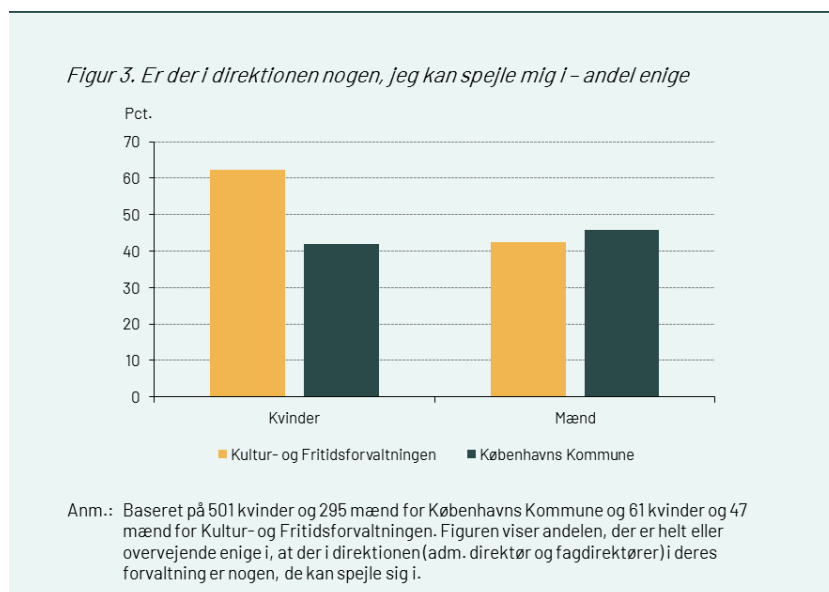
Relativt mange kvindelige medarbejdere kan spejle sig i direktørkredsen

Det kan have betydning for en organisation, om medarbejderne kan spejle sig i topledelsen. Toplederne har således en væsentlig funktion som repræsentanter og rollemodeller i forhold til den kultur – fagligt og socialt – der er ønsket på arbejdspladsen. Denne funktion kan bedre udfyldes, hvis medarbejderne finder, at de kan spejle sig i topledelsen.

Resultaterne fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse viser, at godt 60 pct. af de kvindelige medarbejdere i Kultur- og Fritidsforvaltningen er helt eller overvejende enig i, at der nogen i topledelsen, de kan spejle sig i, jf. figur 3. For hele Københavns Kommune er andelen lige godt 40 pct.

Blandt de mandlige medarbejdere i Kultur- og Fritidsforvaltningen er ca. 40 pct. helt eller overvejende enig i, at der er nogen i topledelsen, de kan spejle sig i, hvilket er en smule lavere end for Københavns Kommune som helhed.

Der er selvsagt mange karakteristika ved en topleder, der er væsentlige for, om medarbejderne synes, at de kan spejle sig i dem. Det er dog nærliggende at tro, at topledernes køn er et



af disse karakteristika. I så fald viser resultaterne, at diversitet i topledelse har en betydning for, i hvilket omfang medarbejderne synes, at de hører hjemme i en organisation.

Resultater gælder kun for "centralforvaltningen"

Det er ved fortolkningen af dette resultat og resultaterne i det følgende væsentligt at være opmærksom på, at de medarbejdere og ledere, som har deltaget i inklusionsmålingens dataindsamling, stort set alle er ansat i

"centralforvaltningen" i de syv forvaltninger. Målgruppen er dermed afgrænset til knapt 200 ledere og 1.000 medarbejdere ud af de i alt ca. 45.000 medarbejdere i Københavns Kommune. Resultaterne er dermed ikke nødvendigvis sammenfaldende med dem, der ville fremkomme, hvis målgruppen havde været alle medarbejdere i Københavns Kommune.

For en nærmere beskrivelse og begrundelse herfor henvises til dokumentationsrapporten.

Kvinder og topledelse: Fakta eller myter

Inklusionsmålingen viser, at en række myter om kvinder og topledelse trives i Københavns Kommune, herunder at mange ledere og medarbejdere tror, at kvinder generelt ikke vil topledelse. Samtidig tror en forholdsvis stor del af lederne og medarbejderne, at der ved rekruttering af topledere er en tendens til at vælge nogen, der ligner den eksisterende ledergruppe, og at dette er en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt toplederne. Et hovedfokus for inklusionsmålingen er at afdække, hvilke af disse opfattelser blandt medarbejderne der er myter, og hvilke der kan være et grundlag for.

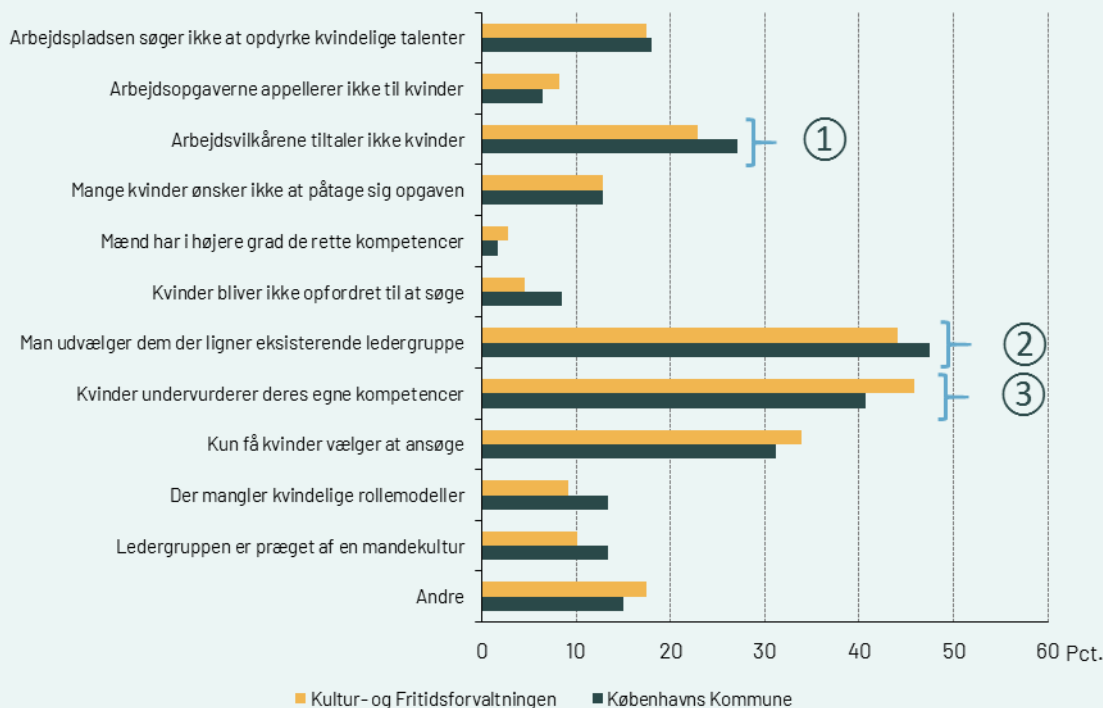
Mønstret for, hvad medarbejderne i Kultur- og Fritidsforvaltningen tror, kan være væsentlige årsager til den forholdsvis lave andel af kvinder blandt toplederne, er overordnet det samme som for medarbejderne i Københavns Kommune samlet set, jf. figur 4. Der er

dog nogen forskel i forhold til tre af årsagerne.

For det første er andelen af medarbejderne i Kultur- og Fritidsforvaltningen, der tror, at en del af forklaringen skal findes i, at arbejdsvilkårene ikke

tiltaler kvinder, noget lavere end for kommune som helhed. Det er både blandt de kvindelige og mandlige medarbejdere at færre tror, at dette er en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt toplederne.

Figur 4. Opfattelse af årsager til lav andel af kvinder blandt toplederne i Københavns Kommune



Anm.: Baseret på 810 svar for Københavns Kommune og 109 svar for Kultur- og Fritidsforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Andelen af kvinder blandt adm. direktører og fagdirektører (niveau 1-ledere) i Københavns Kommune er aktuelt omkring 30 pct. Hvad kan efter din opfattelse være årsager til dette (vælg op til 3 årsager)?"

Den anden nævneværdige forskel er, at en forholdsvis mindre andel af medarbejderne i Kultur- og Fritidsforvaltningen tror, at årsagen skal findes i, at man udvælger dem, der ligner den eksisterende ledergruppe, når der sammenlignes med Københavns Kommune som helhed. Det er navnlig blandt de kvindelige respondenter i Kultur- og Fritidsforvaltningen at færre på denne årsag.

For det tredje er det en lidt højere andel af medarbejderne i Kultur- og Fritidsforvaltningen, der tror, at en af årsagerne er, at kvinder undervurderer

deres egne kompetencer, end i Københavns Kommune som helhed.

Forskellen skyldes især, at næsten 40 pct. af de mandlige deltagere fra Kultur- og Fritidsforvaltningen tror, at det er en af de væsentlige årsager til den nuværende kønsbalance blandt toplederne. Blandt alle mandlige deltagere i spørgeskemaundersøgelsen peger kun ca. 25 pct. på denne årsag.

Af andre forskelle kan nævnes, at det kun er 3 pct. af de kvindelige respondenter fra Kultur- og Fritidsforvaltningen, der peger på, at kvinder ikke

bliver opfordret til at søge som en af de væsentlige årsager. For kommunen som helhed er det 12 pct. af de kvindelige medarbejdere, der har peget på denne årsag.

Endelig kan det bemærkes, at det er en forholdsvis lille andel af medarbejderne i Kultur- og Fritidsforvaltninger, der tror, at fravær af kvindelige rollemodeller eller en ledergruppe præget af en mandekultur er væsentlige årsager til den nuværende kønsbalance blandt toplederne.

Oplevelsen af diversitet og inklusion

Inklusionsmålingen har overordnet vist, at "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune af medarbejderne opleves som en inkluderende arbejdsplads, hvor der er respekt om den enkelte, uanset køn, alder mv. Disse resultater begrundes også, hvorfor fokus for inklusionsmålingen er rettet særligt mod myter og implicite bias i forhold til rekrutteringen af topledere. Andre potentielle forhold, der vanskeliggør kvinders karrieremuligheder som fx åbenlys hverdagssexisme og -diskrimination og meget eksplicite bias, vil typisk have mindre betydning i organisationer, der opleves som inkluderende.

Spørgeskemaundersøgelsen indeholdt i alt otte spørgsmål, der relaterer sig til spørgsmålet om diversitet og inklusion mere generelt. Langt den overvejende del af respondenterne tilkendegav at være helt eller overvejende enige i de otte udsagn om deres arbejdsplads.

Det er i forvaltningsrapporterne valgt at fokusere på de fire udsagn, hvor der trods alt er nogen spredning i svarene generelt, og hvor der nogen er variation på tværs af forvaltningerne.

Mangfoldig arbejdsplads

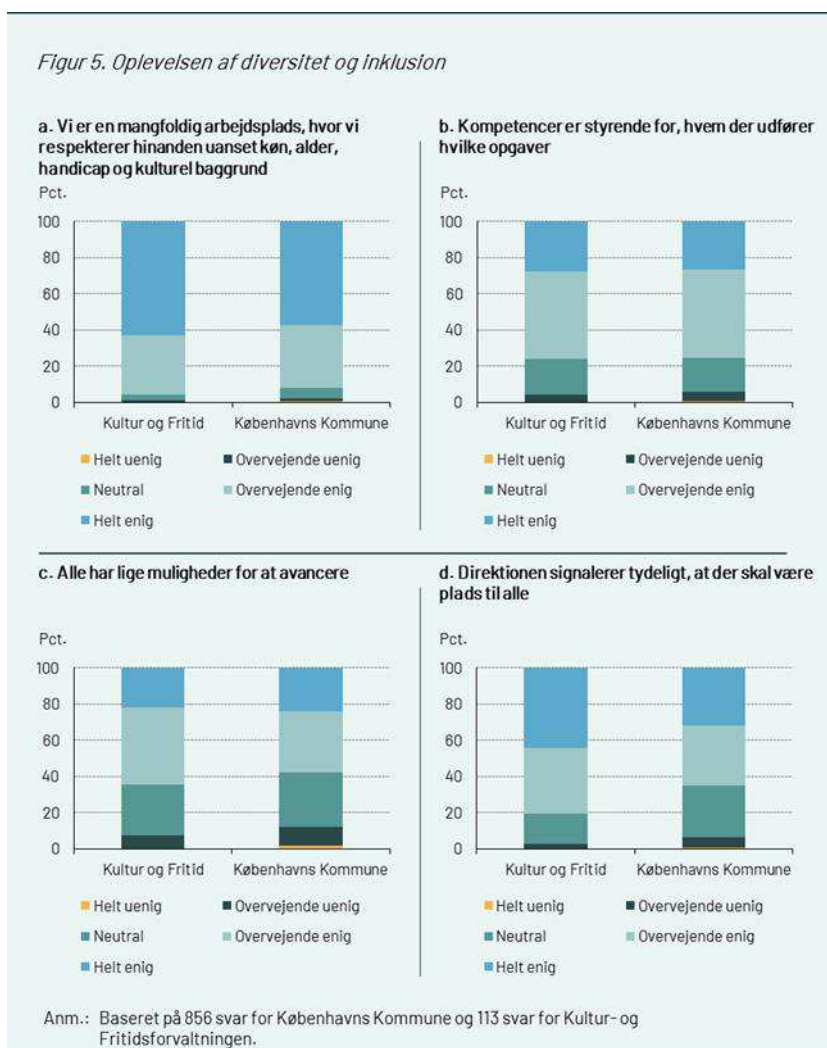
Som det gælder for hele Københavns Kommune, er det en lav andel af respondenterne fra Kultur- og Fritidsforvaltningen, der er uenige i, at deres arbejdsplads er mangfoldig med respekt for den enkelte uanset køn, alder, handicap og kulturel baggrund, jf. figur 5.a. Kun en enkelt af de 113 respondenter fra forvaltningen er uenig i udsagnet.

Opdeles respondenterne yderligere efter køn, er det lige godt 60 pct. af de kvindelige medarbejdere i Kultur- og Fritidsforvaltningen, der er helt enige i, at deres arbejdsplads er mangfoldig. Det er en højere andel end i nogle af de øvrige forvaltninger.

Også andelen af de mandlige medarbejdere i Kultur- og Fritidsforvaltningen, der er helt enige i, at deres arbejdsplads er mangfoldig, er blandt de højeste på tværs af forvaltningerne.

Kompetencer er styrende

Blandt deltagerne fra Kultur- og Fritidsforvaltningen er godt 75 pct. helt eller overvejende enige i, at



kompetencer er styrende for, hvem der udfører hvilke opgaver. Det ligger meget tæt på resultatet for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 5.b.

Opdeles respondenterne efter køn gælder generelt på tværs af forvaltningerne, at de mandlige respondenter

gennemsnitligt har en mere positiv vurdering af, at kompetencer er styrende, end de kvindelige respondenter. Det gælder også for deltagerne fra Kultur- og Fritidsforvaltningen. Fx er næsten 40 pct. af de mandlige deltagere fra Kultur- og Fritidsforvaltningen helt enige i, at kompetencer er

styrende for, hvem der løser hvilke opgaver. Blandt de kvindelige respondenter fra Kultur- og Fritidsforvaltningen er denne andel 20 pct. I begge tilfælde ligger andelen forholdsvis tæt på gennemsnittet for de syv forvaltninger.

Lige muligheder for at avancere

I forhold til respondenternes vurdering af, om alle har lige muligheder for at avancere, er svarmønstret for Kultur- og Fritidsforvaltningen omtrent det samme som for Københavns Kommune samlet, men gennemsnitligt en smule mere positivt, *jf. figur 5.c.*

Det er også tilfældet, når respondenterne opdeles efter køn. Igen er tendensen, at de kvindelige respondenter i mindre grad end de mandlige respondenter er enige i, at alle har lige muligheder for at avancere, men denne forskel er omtrent den samme i Kultur- og Fritidsforvaltningen som i de øvrige forvaltninger.

Direktionen signalerer tydeligt, at der skal være plads til alle

I forhold til respondenternes oplevelse af, om direktionen på deres arbejdsplads tydeligt kommunikerer, at der skal være plads til alle, er Kultur- og Fritidsforvaltningen den forvaltning,

hvor den største andel af medarbejderne er enige i dette, *jf. figur 5.d.*

Fx er 44 pct. af medarbejderne i Kultur- og Fritidsforvaltningen helt enige i, at direktionen tydeligt signalerer, at der skal være plads til alle. Gennemsnittet for Københavns Kommune som helhed er 32 pct.

Dette gør sig også gældende, når medarbejderne opdeles efter køn. I ingen af de øvrige forvaltninger er der hverken blandt de kvindelige eller mandlige medarbejdere en så stor andel, der er helt eller overvejende enige i, at direktionen tydeligt signalerer, at der skal være plads til alle.

Ledelseskultur: Oplevet og ønsket

Inklusionsmålingen finder, at den eksisterende ledelseskultur i "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune især er kendetegnet ved "hårde" ledelseskompetencer. Derimod lægger respondenterne mere vægt på "bløde" kompetencer, når de bliver bedt om at angive, hvad der især kendetegner en "god" leder. Denne forskel i opfattelsen mellem, hvad der på den ene side kendetegner den nuværende ledelseskultur og på den anden side den "gode" ledere, gør sig i det store hele gældende blandt både ledere og medarbejdere. Det kommer også til udtryk ved, at lederne især peger på "bløde" kompetencer som nogle, de gerne vil være bedre til.

De toplederkompetencer, der efterspørges i Københavns Kommune, afspejler et stykke hen ad vejen den eksisterende og kun i begrænset omfang den ønskede ledelseskultur. Det kan medvirke til at fastholde den eksisterende ledelseskultur og hæmme en udvikling mod den ønskede ledelseskultur.

Oplevet ledelseskultur i Kultur- og Fritidsforvaltningen lig kommunen som helhed

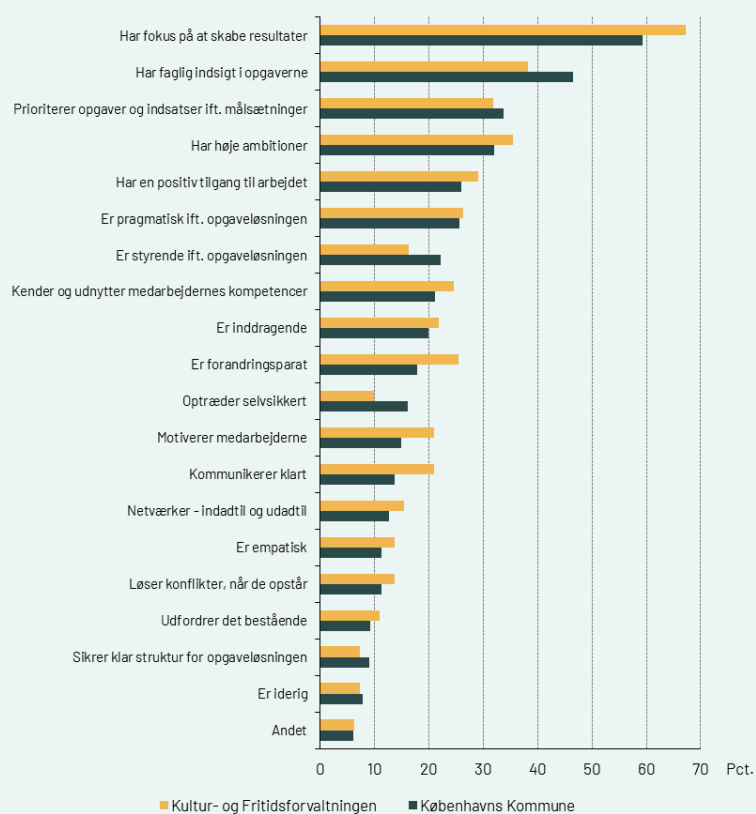
Når ledere og medarbejdere i Kultur- og Fritidsforvaltningen skal pege på de (op til) fem kompetencer, der især kendetegner ledelseskulturen i forvaltningen, giver det et billede af ledelseskulturen, der overordnet svarer til billedet for Københavns Kommune samlet, jf. figur 6.

Rækkefølgen af kompetencerne – bestemt ved andelen af respondenter, der har peget på den givne kompetencer – er for de fleste kompetencer den samme.

De største afvigelser er, at en større andel af ledere og medarbejdere i Kultur- og Fritidsforvaltningen peger på resultatfokus, forandringsparathed, motivering af medarbejderne og klar kommunikation, end tilfældet er for kommunen som helhed.

Modsat peger en lidt lavere andel i Kultur- og Fritidsforvaltningen på kompetencer som faglig indsigt i opgaverne, styrende i forhold til opgaveløsningen og at optræde selvsikkert.

Figur 6. Ledelseskultur – oplevet



Anm.: Baseret på 826 svar for Københavns Kommune og 110 svar for Kultur- og Fritidsforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Hvilke kompetencer synes du især kendetegner ledelseskulturen på din arbejdsplads (vælg de væsentligste – op til 5)?"

Uagtet forskellene oplever lederne og medarbejderne – i lighed med, hvad der gælder for kommune som helhed – den eksisterende ledelseskultur som især kendetegnet ved "hårde" kompetencer, jf. figur 7.

Figur 7. "Hårde" og "bløde" ledelseskompeterer

Der eksisterer ikke en entydig definition af "hårde" og "bløde" ledelseskompeterer, men begreberne er i denne rapport anvendt til at sondre mellem:



- **"Hårde"** ledelseskompeterer som fx resultatorienteret, beslutsom, ambitiøs, styrende og robust.



- **"Bløde"** ledelseskompeterer som fx inddragende, empatisk og motiverende.

Den ene type af ledelseskompeterer er ikke bedre end den anden – opgaven for enhver ledelse er at skabe en ledelseskultur, der balancerer de "hårde" og de "bløde" ledelseskompeterer.

Sondringen er dog relevant, fordi undersøgelser viser, at en generisk anvendelse af de "hårde" ledelseskompeterer i fx stillingsopslag er mindre appellerende for kvindelige end mandlige kandidater. Ikke fordi kvinder ikke er og gerne vil være fx ambitiøse og beslutsomme, men fordi de gerne vil vide, hvad de skal være ambitiøse og beslutsomme i forhold til. Dvs. de "hårde" ledelseskompeterer skal indsættes i en kontekst, der er relevant for de opgaver og udfordringer, der skal løftes i den konkrete stilling.

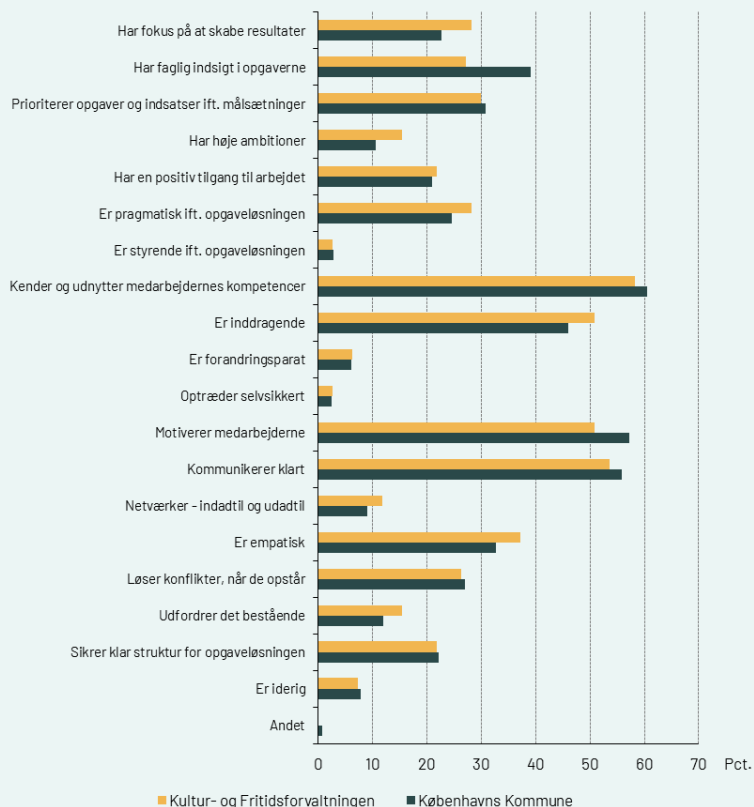
Kultur- og Fritidsforvaltningen adskiller sig heller ikke i forhold til ønsket ledelseskultur

Når respondenterne bliver spurgt om de fem væsentligste kompetencer, der kendetegner en god leder, er svarmønstret for Kultur- og Fritidsforvaltningen for alle praktiske formål det samme som for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 8.

Dvs. relativt flest af lederne og medarbejderne i Kultur- og Fritidsforvaltningen peger på "bløde" kompetencer som at kende og udnytte medarbejdernes kompetencer, inddragende, motive-rende og klart kommunikerende som noget, der især kendetegner en god leder.

Dermed synes ønskerne til den gode leder at afspejle en ledelseskultur, hvor lederrollen i højere grad har fokus på at facilitere og sikre de bedste mulige rammer for, at medarbejderne i større omfang har ansvaret for og selvstændigt står for opgaveløsningen – også i Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Figur 8. Hvad kendetegner en god leder (ønsket ledelseskultur)



Anm.: Baseret på 824 svar for Københavns Kommune og 110 svar for Kultur- og Fritidsforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Hvilke kompetencer synes du især kendetegner en god leder (vælg de væsentligste – op til 5?"

Ønskede kendetegn for en god leder afhænger af perspektivet

Som det fremgår af hovedrapporten, er der to forbehold i forhold til disse resultater.

Mens svarmønstret for medarbejdere og ledere for det fleste kompetencer er identisk, gælder det ikke i forhold til resultatorientering. Væsentligt flere ledere end medarbejdere har peget på det som et væsentligt kendetegn ved en god leder. I det målet for enhver organisation er at skabe resultater, ville det forekomme naturligt, at

resultatorientering ikke kun blev oplevet som et kendetegn ved den nuværende ledelseskultur, men også som et væsentligt kendetegn for den gode leder. Når medarbejderne og lederne tillægger denne kompetence forskellig vægt, skyldes det formentlig, at de to grupper i sagens natur har et forskelligt perspektiv på ledelsesopgaven.

Det andet forbehold er, at kravene og ønskerne til "en god leders" kompetencer ikke er de samme på alle lederniveauer. Der er forskel på, hvad en topleder for en organisation med flere tusinde medarbejdere skal kunne, og

hvad en leder med ansvar for et driftsområde og personaleansvar for ikkeledere skal kunne. I hvert fald vil betydningen og vægtningen af de forskellige kompetencer variere på tværs af ledelseshierarkiet, hvilket ikke fanges i undersøgelsen.

Disse forbehold ændrer dog ikke ved, at der forekommer at være en forskel mellem den oplevede og ønskede ledelseskultur i Københavns Kommune såvel som Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Også små forskelle i, hvad lederne gerne vil være bedre til

De nuværende ledere blev også bedt om at pege på (op til) tre kompetencer, de gerne vil være bedre til.

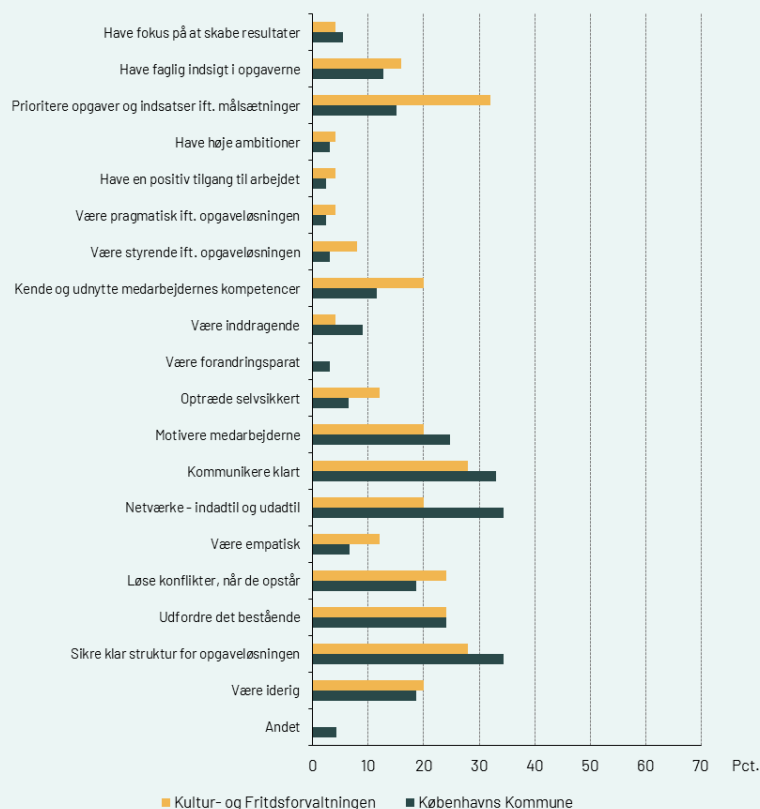
Svarene fra lederne i Kultur- og Fritidsforvaltningens "centralforvaltning" ligner i nogen grad svarene fra alle lederne i Københavns Kommune, jf. figur 9.

Dog peger relativt flere af Kultur- og Fritidsforvaltningens ledere på, at de gerne vil være bedre til bl.a. at prioritere opgaver og indsats samt at motivere medarbejderne, end tilfældet er for alle lederne fra kommunens "centralforvaltninger".

Modsat er andelen, der har peget på, at de gerne vil være bedre til at netværke, lavere blandt lederne i Kultur- og Fritidsforvaltningen end i kommunen som helhed.

Ved fortolkning af resultaterne er det vigtigt at være opmærksom på, at antallet af ledere, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, for hver enkel forvaltning er forholdsvis lille.

Figur 9. Hvad vil lederne gerne være bedre til



Anm.: Baseret på 166 svar fra ledere for Københavns Kommune og 25 svar fra ledere for Kultur- og Fritidsforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Hvad vil du som leder gerne være bedre til (vælg de væsentligste - op til 3?)"

Rekrutteringsprocesser og vejen til toplederstillinger

Inklusionsmålingen viser, at der på tværs af forvaltningerne i Københavns Kommune er potentiale for at styrke rekrutteringsprocessen i forhold til topledere – men også, at der er betydelige forskelle i forvaltningernes tilgang til rekrutteringen af ledere. Det gælder bl.a. i forhold til omfang og indhold af det materiale, der anvendes i forbindelse med rekrutteringen af topledere, vægtningen af searchprocesser, hvor kandidater opfordres til at søge en lederstilling, og bred annoncering med henblik på at tiltrække ansøgere, der ikke direkte opfordres til at søge stillingen.

En anden observation i inklusionsmålingen er, at der på tværs af forvaltningerne er nogen forskel i, hvor lederne rekrutteres fra, herunder andelen af ledere, som rekrutteres internt.

Desuden viser målingen, at der er en forholdsvis stor gruppe blandt ledere og medarbejdere, der tror, at personer af det andet køn opfordres mere til at søge lederstillinger, uagtet at inklusionsmålingen ikke giver belæg for, at det ene eller andet køn generelt opfordres mere til at søge lederstillinger. Endelig indikerer resultaterne, at der er forskelle mellem forvaltningerne i forhold til, om lederrekrutteringsprocesserne opleves som åbne og transparente.

Materiale til toplederrekrutteringer

Som led i inklusionsmålinger er det skriftlige materiale, der blev anvendt ved den seneste toplederrekruttering i hver af de syv forvaltninger, gennemgået. Dvs. som udgangspunkt stillingsopslaget og stillings- og personprofil, såfremt en sådan eksisterede.

Materialet fra Kultur- og Fritidsforvaltningen var blandt det mest gennemarbejdede og omfattede både et stillingsopslag og en stillings- og personprofil, jf. figur 10.

I stillingsopslag og stillings- og personprofilen anvendes generelt ikke generiske kompetencer, og opgaver og de ønskede kompetencer er beskrevet i en relevant kontekst.

Det betyder alt andet lige, at stillingsopslaget generelt vil blive

Figur 10. Materiale fra sidste toplederrekruttering

Der er modtaget stillingsopslag og stillings- og personprofil.

Sprog



Generelt anvendes ikke generiske ord. Samarbejde (i flere bøjninger) er anvendt 21 gange i profilen og seks gange i opslaget.

Kompetencerne er udfoldet ift. opgaveløsningen og sat ind i konteksten for stillingen.

Stillingen er velbeskrevet, og profilen er tydelig ift. efterspurgte kompetencer.

Der er ikke anvendt stereotypiske beskrivelser.

Layout



Opslaget indeholder ikke punktstillinger, mens brugen af punktstillinger er forholdsvis omfattende i profilen.

opfattet lige appellerende for potentielle kandidater, uanset køn.

Se hovedrapporten og dokumentationsrapporten for en beskrivelse af,

hvad der bør lægges vægt på ved udformning af stillingsopslag og stillings- og personprofiler.

Blev de nuværende ledere opfordret til at søge deres stilling

Blandt de deltagende ledere fra "centralforvaltningerne" oplyser lige godt 30 pct., at de fik deres nuværende stillinger, efter at de havde søgt stillingen uden at være blevet opfordret til det, jf. figur 11.

Dette er også tilfældet for Kultur- og Fritidsforvaltningen, hvor mønstret for rekrutteringsmetode er meget lig det, der gælder for Københavns Kommune samlet set.

I forhold til fortolkningen kan det spille ind, at der givetvis – afhængigt af fx fagområde – er forskelle i behovet for at "prikke" kandidater for at få et stærkt kandidatfelt.

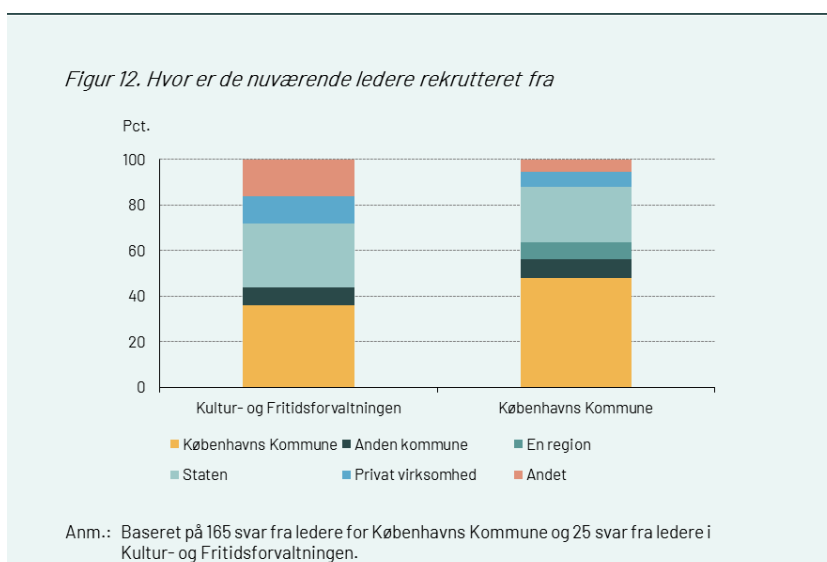
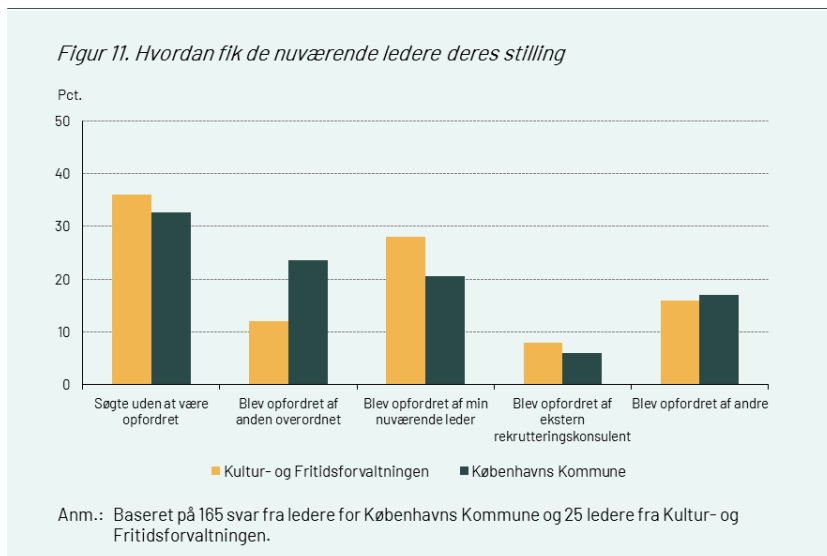
Intern kontra ekstern rekruttering

Det er ikke muligt ud fra inklusionsmålingen muligt at vurdere, om fx balancen mellem ledere, der rekrutteres eksternt, og ledere, der rekrutteres internt, er hensigtsmæssigt. Der er dog forskelle, når rekrutteringsmønstret på tværs af forvaltninger og køn, som det kan være værd at overveje.

I Kultur- og Fritidsforvaltningen er knapt 40 pct. af de nuværende ledere rekrutteret internt fra Københavns Kommune, jf. figur 12. Andelen er lavere end for Københavns Kommune som helhed.

Til gengæld har Kultur- og Fritidsforvaltningen rekrutteret relativt flere ledere fra private virksomheder og kategorien "andet".

Med forbehold for det lille antal af ledere fra Kultur- og



Fritidsforvaltningen, der har deltaget i undersøgelsen, kan det videre bemærkes, at næsten halvdelen af forvaltningens kvindelige ledere er rekrutteret

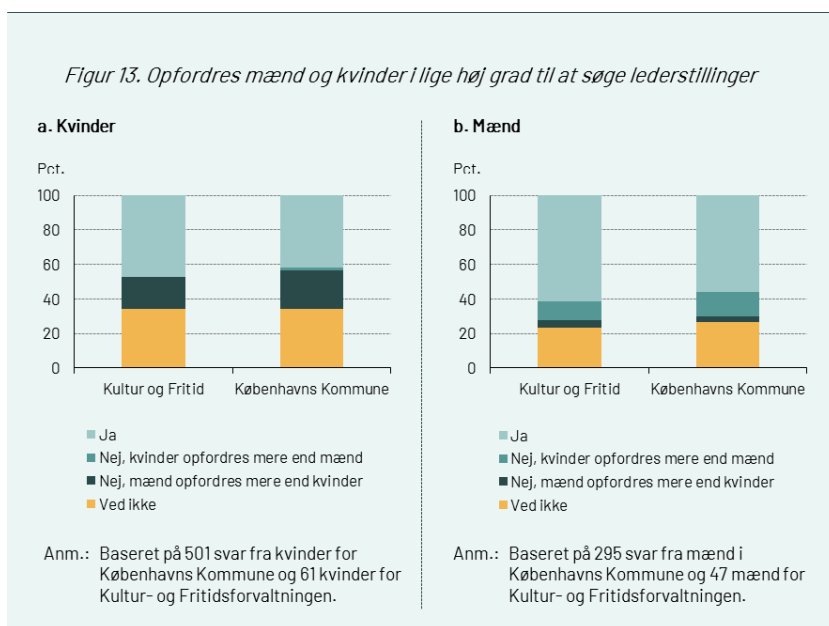
internt i Københavns Kommune. Det gælder kun for 20 pct. af de mandlige ledere.

Mange tror, at der er kønsmæssig skævhed i, hvem der opfordres til at søge lederstillinger

Uanset, at inklusionsmålingen ikke generelt finder belæg for, at mænd eller kvinder i højere grad opfordres mere eller mindre til at søge lederstillinger, tror 15-20 pct. af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen, at der er en kønsmæssig skævhed i, hvem der opfordres.

Langt de fleste tror, at det er personer af det andet køn, der opfordres mest, jf. figur 13.

Mønstret er stort set det samme blandt både de kvindelige og mandlige respondenter fra Kultur- og Fritidsforvaltningen.

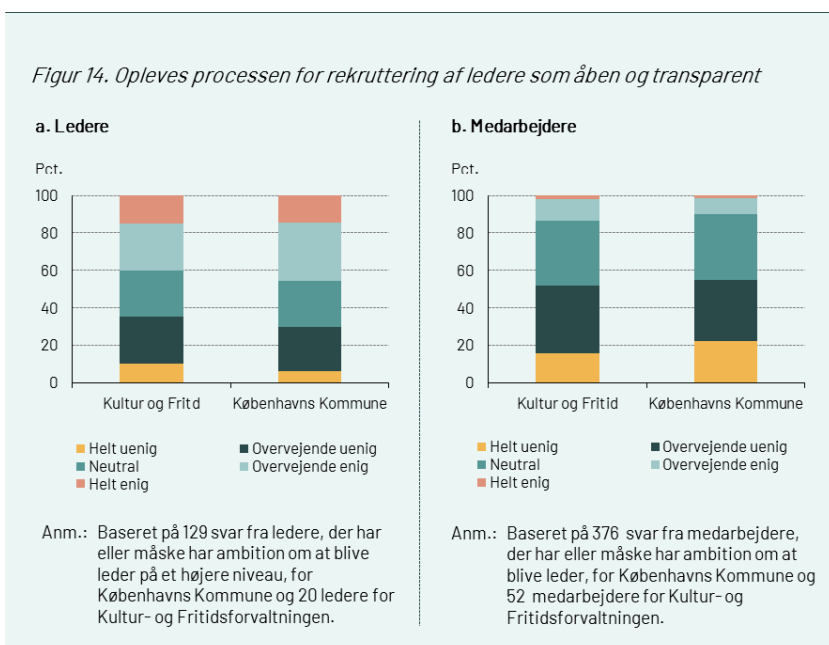


Opleves rekrutteringsprocesserne som åbne og transparente

Der er selvsagt grænser for, hvor transparent en rekrutteringsproces kan være, ligesom der næppe findes et optimalt niveau for åbenhed om krav til kompetencer, tidsforløb mv. kan imidlertid bidrage til at reducere myter om fx, at "det hele er afgjort på forhånd". Dette kan opnås ved at distribuere stillingsopslag og - hvis relevant - stillings- og personprofiler bredt i egen organisation.

Blandt de ledere, der har ambition om at blive ledere på et højere niveau, er knapt halvdelen helt eller overvejende enige i, at rekrutteringsprocesserne i Københavns Kommune er åbne og transparente, jf. figur 14.a. Denne andel er omtrent den samme for både de kvindelige og mandlige ledere.

I Kultur- og Fritidsforvaltningen er andelen lige godt 40 pct., dvs. noget lavere. Dette dækker over, at stort set ingen af de mandlige ledere er enige i, at processen er åben og transparent,



mens over 50 pct. af de kvindelige ledere er enige i det. Denne kønsforskel i vurderingerne gælder ikke for Københavns Kommune som helhed.

Svarmønstret for de af medarbejderne i Kultur- og Fritidsforvaltningen, der

har ambition om at bliver leder, er stort set det samme som for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 14.b.

Ledernes og medarbejdernes karriereambitioner og -barrierer

Inklusionsmålingen viser, at det er en myte, at kvinder generelt ikke vil være (top)ledere, og at der ikke er kvindelige kandidater til topledelsestillinger i Københavns Kommune. Konsekvensen af, at myten også lever i Københavns Kommune, kan være et mindre fokus på kvindelige end mandlige ledelsestalenter, når topledelsestillinger skal besættes. Både opgjort som andel og absolut er der blandt de nuværende ledere i "centralforvaltningerne" flere kvinder end mænd, der angiver at have ambition om at blive leder på et højere niveau.

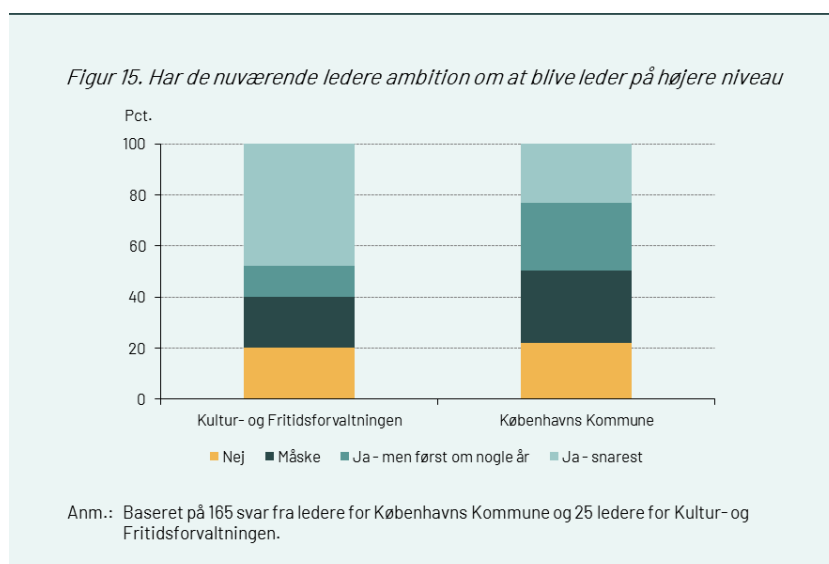
Blandt medarbejderne i "centralforvaltningerne" er andelen af kvinder, der angiver at have en ambition om at blive leder, lidt lavere end blandt de mandlige medarbejdere. Det skyldes primært, at der relativt er lidt flere af kvinderne end mændene, der ikke har besluttet sig for, om de vil gå ledervejen, og derfor svare "måske", mens der ikke er en kønsmæssig forskel i andelen, der svarer "nej" til, at de har en ambition om at blive leder.

Kvinder vil også være topledere

Sammenholdt med alle ledere i "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune er andelen af Kultur- og Fritidsforvaltningens ledere, der angiver at have en ambition om at blive leder på et højere niveau, ca. 7 pct. enheder højere, jf. figur 15. Især udtrykker halvdelen af lederne i Kultur- og Fritidsforvaltningen ambition om at blive leder på et højere niveau snarest, hvilket er en markant højere andel end i nogen af de øvrige forvaltninger.

Det modsvarer af, at andelen, der svarer måske, er lavere blandt lederne i Kultur- og Fritidsforvaltningen.

I modsætning til, hvad der gælder for Københavns Kommune samlet, er andelen af kvindelige ledere i Kultur- og Fritidsforvaltningen, der har ambition om at blive ledere på et højere niveau (ca. 45 pct.), lavere end blandt de mandlige ledere (ca. 80 pct.).



Uanset forskellen, bekræfter dette, at det er en myte, at kvinder ikke vil topledelse. Der er også i Kultur- og Fritidsforvaltningen kvindelige ledere med mod på topledelse.

usikkerhed. Forholdsvis få ledere fra Kultur- og Fritidsforvaltningen har deltaget i inklusionsmålingen, hvorfor blot et anderledes svar for en enkelt vil påvirke andelen betydeligt.

Det gælder, uanset at de opgjorte andele er forbundet med betydelig

Familieliv og arbejdstid er barrierer for nogle af lederne

Blandt de 165 ledere fra "centralforvaltningerne", der har deltaget i undersøgelsen, er det knapt 30 pct., som oplever, at familielivet er en barriere i forhold til deres personlige karriereudvikling, jf. figur 16.a.

For lederne fra Kultur- og Fritidsforvaltningen er andelen markant lavere. Kun 8 pct. er helt eller overvejende enige i, at familielivet udgør en barriere.

Tilsvarende gør sig gældende for opfattelsen af forventning om en lang arbejdstid som en barriere, jf. figur 16.b. Relativt færre af lederne i Kultur- og Fritidsforvaltningen er helt eller overvejende enige i, at lang arbejdstid udgør en barriere, i forhold til lederne generelt i Københavns Kommune.

Som beskrevet i dokumentationsrapporten gælder, at de mandlige ledere i højere grad end de kvindelige ledere

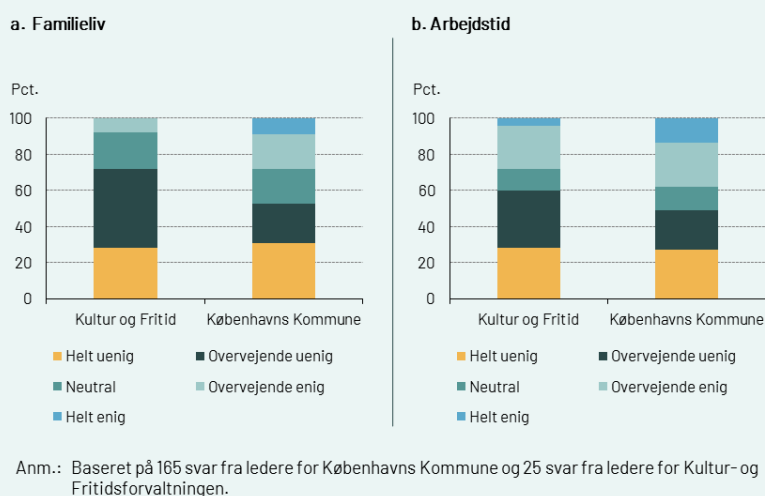
Færre medarbejdere i Kultur- og Fritidsforvaltningen har lederambition

Mens knapt 30 pct. af medarbejderne i "centralforvaltningerne" på tværs af Københavns Kommune giver udtryk for at have ambition om at blive leder, er andelen blandt Kultur- og Fritidsforvaltningens medarbejdere ca. 25 pct., jf. figur 17.

Særligt er der relativt færre af medarbejderne i Kultur- og Fritidsforvaltningen, der gerne vil være leder snarest. Til gengæld er gruppen af medarbejdere, der svarer måske til spørgsmålet om lederambition, noget større i Kultur- og Fritidsforvaltningen end i Københavns Kommune som helhed.

Som det er tilfældet for kommunen som helhed, er andelen af de kvindelige medarbejdere i Kultur- og Fritidsforvaltningen, der angiver at have en ambition om at blive leder (20 pct.), noget lavere end for de mandlige medarbejdere (32 pct.).

Figur 16. Oplevede barrierer for personlig karriereudvikling blandt lederne

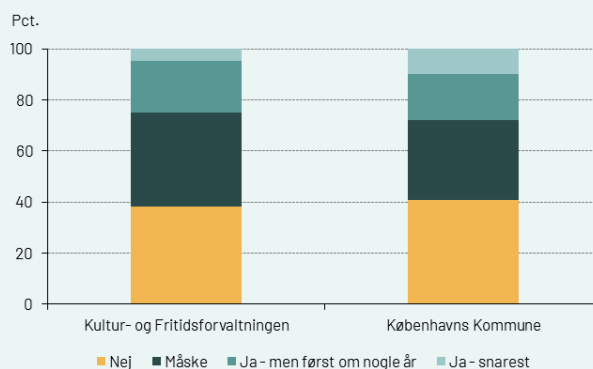


anser familieliv og forventning om lang arbejdstid som en barriere for deres personlige karriereudvikling.

Dette gør sig også gældende for lederne i Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Fx er 40 pct. af de mandlige ledere i forvaltningen helt eller overvejende enige i, at forventning om en lang arbejdstid udgør en barriere. For Kultur- og Fritidsforvaltningens kvindelige ledere er den tilsvarende andel 20 pct.

Figur 17. Har medarbejderne ambition om at blive leder



I modsætning hertil er der relativt færre af de kvindelige medarbejdere i Kultur- og Fritidsforvaltningen, der svarer "nej" til at have lederambition, end blandt deres mandlige kollegaer i Kultur- og Fritidsforvaltningen og blandt de kvindelige medarbejdere på tværs af alle forvaltningerne.

Dette betyder også, at andelen af kvindelige medarbejdere, der har svaret "måske" og dermed ikke er afklaret om, hvorvidt de vil gå ledelsesvejen (46 pct.), er højere i Kultur- og Fritidsforvaltningen end i Københavns Kommune som helhed (35 pct.).

Flere medarbejdere oplever familieliv og arbejdstid som barrierer

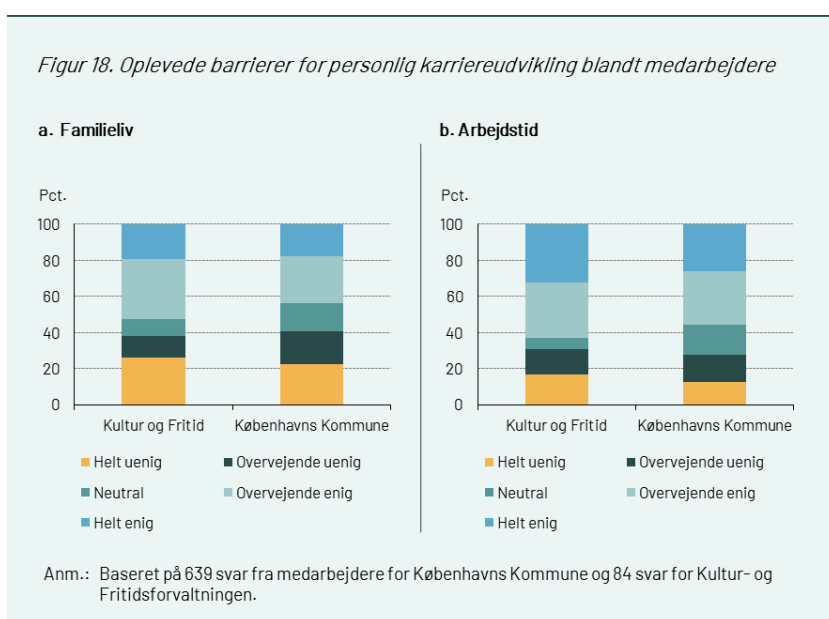
Blandt medarbejderne er andelen, der oplever hensynet til familieliv og forventning om en lang arbejdstid som barrierer for deres personlige karriereudvikling, betydeligt højere end blandt lederne.

Således oplever omkring 50 pct. familielivet og ca. 60 pct. forventning om en lang arbejdstid som barrierer, jf. figur 18.

Oplevelsen af disse faktorer som barrierer blandt medarbejderne i Kultur- og Fritidsforvaltningen adskiller sig ikke nævneværdigt fra billedet for alle medarbejdere på tværs af Københavns Kommune, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen.

Dog er der en lidt større andel af medarbejderne i Kultur- og Fritidsforvaltningen, der oplever lang arbejdstid som en barriere.

I kontrast til, hvad der gælder for lederne, er det i højere grad de kvindelige end de mandlige medarbejdere, som anser familieliv og forventning om lang arbejdstid for



deres personlige karriereudvikling. Fx er ca. 60 pct. af de kvindelige medarbejdere på tværs af forvaltningerne overvejende eller helt enige i, at forventning om lang arbejdstid er en barriere for deres personlige karriereudvikling. Blandt de mandlige medarbejdere er denne andel 50 pct.

Denne forskel optræder også i Kultur- og Fritidsforvaltningen. Fx oplever 57 pct. af de mandlige medarbejdere i Kultur- og Fritidsforvaltningen forventning om lang arbejdstid som en barriere, mens det gælder 67 pct. af de kvindelige medarbejdere.

Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter

En af observationerne i inklusionsmålingen er, at der er et potentiale for at sætte fokus på udviklingen af ledere med talent for og lyst til topledelse – dette giver støtte til den beslutning, der allerede er truffet om at udvikle en toplederpipeline i Københavns Kommune. Formålet med dette er bl.a. at styrke det interne rekrutteringsgrundlag, når toplederstillinger skal besættes. Det kan potentielt bidrage til at øge både diversiteten og kønsbalancen på toplederniveauet. Dette skal bl.a. ses i lyset af, at forholdsvis mange – og navnlig blandt de kvindelige – respondenter peger på manglende fokus på kvindelige ledelsestalenter som en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt toplederne.

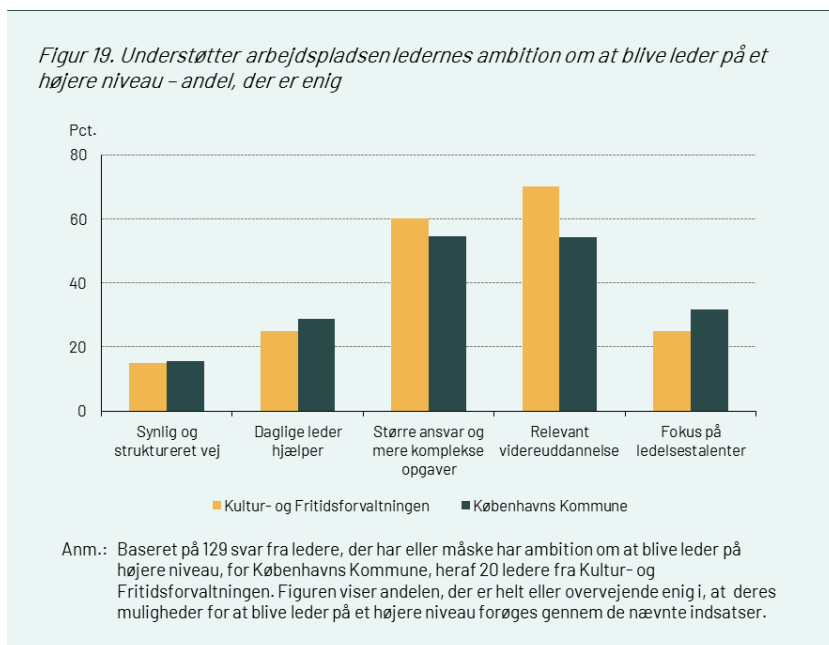
Et lignende potentiale synes at eksistere i forhold til de forholdsvis mange medarbejderne i "centralforvaltningerne", der har ambition om at blive leder eller som fortsat er i tvivl om, hvorvidt de skal vælge ledervejen. Nogle af de tiltag, der kan iværksættes i forhold til problematikken vedrørende topledere, kan i tilpasset form anvendes mere generelt for styrke den interne lederpipeline i Københavns Kommune. Det gælder fx indførelsen af et organisatorisk princip om, at ledere på et niveau har ansvar for at identificere og udvikle ledere på det næste niveau (eller på de lavere lederniveauer medarbejdere).

Udvikling af ledere med (top)lederambitioner

Blandt alle de deltagende ledere med ambition om at blive leder på et højere niveau er det kun omkring 30 pct., der helt eller overvejende er enig i, at ledelsen på deres arbejdsplads har fokus på at identificere og fremme ledelsestalenter, jf. figur 19.

I Kultur- og Fritidsforvaltningen er denne andel noget lavere. Derimod ligger vurderingerne af de fire indsatsers, der potentielt kan understøtte lederens videre karriereambitioner, blandt lederne i Kultur- og Fritidsforvaltningen på niveau med eller over vurderingerne blandt alle lederne med ambition at blive leder på et højere niveau i Københavns Kommune.

Opdeles respondenterne efter køn er der ingen nævneværdige forskelle i, hvordan de kvindelige henholdsvis



mandlige ledere i Kultur- og Fritidsforvaltningen med ambition om at blive

leder på et højere niveau vurderer indsatserne.

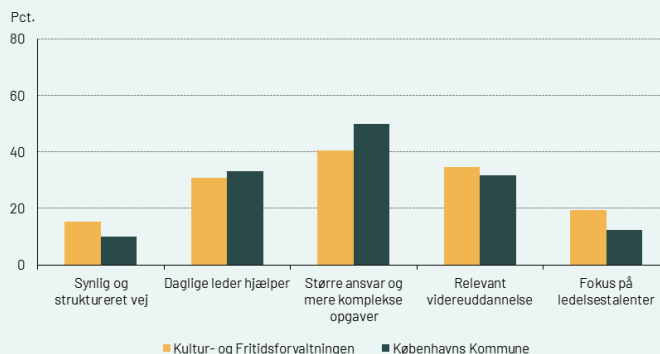
Udvikling af medarbejderne med lederambitioner

De medarbejdere, der har ambition om at blive leder, oplever generelt ikke, at der er stort fokus på ledelsestalenter i Københavns Kommune, jf. figur 20. Det er også tilfældet i Kultur- og Fritidsforvaltningen, om end andelen der er enige i, at der er et sådant fokus, er lidt større end for kommunen som helhed.

I øvrigt er tendensen, at Kultur- og Fritidsforvaltningens medarbejdere med lederambition oplever, at arbejdspladsen understøtter dem i at realisere deres ambition, på omtrent samme måde som for Københavns Kommune som helhed.

Der er generelt ikke stor forskel på, hvordan de kvindelige og mandlige medarbejdere i Kultur- og Fritidsforvaltningen, der har ambition om at blive leder, oplever arbejdspladsens fokus på ledelsestalenter og indsatserne for at understøtte dem i realiseringen af deres karriereambition. Det samme gælder for Københavns

Figur 20. Understøtter arbejdspladsen medarbejdernes ambition om at blive leder – andel, der er enig



Anm.: Baseret på 376 svar fra medarbejdere, der har eller måske har ambition om at blive leder, for Københavns Kommune, heraf 52 for Kultur- og Fritidsforvaltningen. Figuren viser andelen, der er helt eller overvejende enig i, at deres muligheder for at blive leder forøges gennem de nævnte indsatser.

Kommune som helhed, hvor der heller ikke er nævneværdige forskelle på, hvordan kvindelige og mandlige medarbejdere oplever deres arbejdsplads' fokus og indsatser i forhold til at realisere deres ledelsesambitioner.

Dog gælder for Kultur- og Fritidsforvaltningen, at det alene er 30 pct. af de kvindelige medarbejdere med

lederambitioner, der er enige i, at de understøttes i realiseringen af deres ambitioner gennem større ansvar og mere komplekse opgaver. Det er noget lavere end andelen for alle medarbejdere, der er 40 pct.



Inklusionsmåling i Københavns Kommune Kønsbalance på toplederniveau

Socialforvaltningen – forvaltningsspecifik rapport

Oktober 2021



Photo by Gordon Williams on Unsplash

**muus
mann**

Indhold

Indledning.....	3
Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune	4
Kvinder og topledelse: Fakta eller myter.....	6
Oplevelsen af diversitet og inklusion.....	8
Ledelseskultur: Oplevet og ønsket.....	10
Rekrutteringsprocesser og vejen til toplederstillinger	13
Ledernes og medarbejdernes karriereambitioner og -barrierer	16
Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter	19

Indledning

Københavns Kommune besluttede i slutningen af 2020, at der skulle gennemføres en inklusionsmåling med fokus på kønsbalancen på toplederniveau. Baggrunden var bl.a. en opgørelse, der viste, at ca. 30 pct. af de 24 topledere i kommunen var kvinder. En andel, der er en del lavere end andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer og blandt alle medarbejdere i Københavns Kommune.

Hovedformålet med inklusionsmålingen er bl.a. at tilvejebringe et troværdigt datagrundlag og analyser, der kan anvendes som udgangspunkt for de videre drøftelser i Københavns Kommune, herunder om hvilke tiltag der vil kunne sættes med henblik på at få en mere ligelig kønsbalance på lederniveau 1.

Inklusionsmålingens væsentligste resultater og konklusioner samt forslag til tiltag, der kan overvejes af Københavns Kommune, er præsenteret i "*Inklusionsmåling i Københavns*

Kommune – Kønsbalance på toplederniveau", september 2021 ("hovedrapporten").

Grundlaget for hovedrapportens overvejelser og konklusioner er dokumenteret i "*Inklusionsmåling i Københavns Kommune – Kønsbalance på toplederniveau - dokumentationsrapport*", oktober 2021 ("dokumentationsrapporten")

Designet af inklusionsmålingen indebærer en forholdsvis bredspektret dataindsamling, og derfor er ikke alle resultater præsenteret for de enkelte forvaltninger i dokumentationsrapporten. Nogle af disse resultater vurderes imidlertid at kunne være af interesse og at kunne give grundlag for drøftelser og overvejelser i de enkelte forvaltninger og dermed være en hjælp til det løbende arbejde med at fremme kønsbalance og diversitet.

Derfor er der udarbejdet en specifik rapport for hver af de syv forvaltninger. Formålet er helt overvejende at

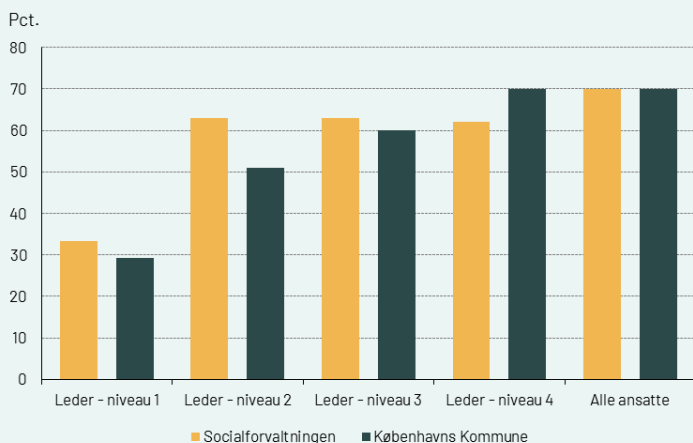
præsentere udvalgte resultater, der gør det muligt for den enkelte forvaltning at sammenligne deres resultater med resultaterne for Københavns Kommune som helhed. Derfor indeholder de forvaltningsspecifikke rapporter ikke konklusioner, anbefalinger mv., idet der henvises til hovedrapporten for disse.

De resultater, der præsenteres i de forvaltningsspecifikke rapporter, er valgt ud fra en kombination af to kriterier. Det ene er, at der er tale om resultater, der er centrale for de samlede vurderinger og konklusioner i hovedrapporten. Det andet er, at der er variation i resultaterne på tværs af forvaltningerne. Dvs. at mindst en af forvaltningerne adskiller sig tydeligt fra Københavns Kommune som helhed. Da de samme figurer indgår i alle syv forvaltningsspecifikke rapporter, betyder det, at der er eksempler på, at den forvaltning, en given rapport vedrører, ikke adskiller sig fra Københavns Kommune som helhed.

Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune

Udgangspunktet for inklusionsmålingen har været, at andelen af kvinderne blandt toplederne i Københavns Kommune udgør ca. 30 pct., hvilket er lavere end andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer og blandt medarbejderne som helhed. Formålet med inklusionsmålingen er således at etablere et datagrundlag, der kan belyse årsager til den nuværende kønsbalance blandt toplederne og dermed danne udgangspunkt for drøftelser i Københavns Kommune, herunder i forhold til tiltag, der vil kunne iværksættes. Konklusioner og forslag til indsatsområder på baggrund af inklusionsmålingen fremgår af hovedrapporten.

Figur 1. Andel af kvinder blandt alle ansatte og ledere



Anm.: Kønsfordelingen af ledere på niveau 1 er baseret på opgørelse pr. 31. august 2021, mens den for de øvrige kategorier er baseret på oplysninger fra Økonomiforvaltningen fra april 2021.

Socialforvaltningen har som flertallet af forvaltningerne en kvinde blandt forvaltningens tre niveau 1-ledere, jf. figur 1.

På de øvrige lederniveauer udgør andelen af kvinder ca. 60 pct. For lederniveau 2 er det 10 pct. enheder højere end andelen for Københavns Kommune som helhed, men det for lederniveau 4 er knapt 10 pct. enheder lavere.

Socialforvaltningen skiller sig dermed ud fra kommunen som helhed ved, at andelen af kvindelige ledere ikke generelt falder, jo højere op i ledeshierarkiet man kommer – undtaget herfra er lederne på niveau 1.

Rapporten anvender "topledere" som ensbetydende med de 24 ledere, der er klassificeret som niveau 1, jf. figur 2.

Hver af de syv forvaltninger har en direktion bestående af en adm. direktør og to fagdirektører. Dertil kommer direktørerne for henholdsvis Koncernservice, Koncern IT og Københavns Ejendomme & Indkøb, der alle organisatorisk hører til Økonomiforvaltningen og er klassificeret som niveau 1-stillinger.

Figur 2. Københavns Kommunes lederniveauer

Lederniveau 1 (topledere)

1

- Adm. direktører og fagdirektører
- Hver af de syv forvaltninger har en direktion bestående af en adm. direktør og to fagdirektører
- I Økonomiforvaltningen desuden direktørerne for Koncernservice, Koncern IT og Københavns Ejendomme & Indkøb
- Antal pr. april 2021: 24

Lederniveau 2

2

- Refererer til leder på niveau 1
- Ledere med titel af fx vicedirektør, centerchef, afdelingschef og visse kontorchefer mv.
- Antal pr. april 2021: 119

Lederniveau 3

3

- Refererer til leder på niveau 2
- Ledere med titel af kontorchef, områdechef, skoleleder mv.
- Antal pr. april 2021: 382

Lederniveau 4

4

- Refererer til leder på niveau 3
- Ledere med titel af fx afdelingsleder, teamleder, enhedschef mv.
- Antal pr. april 2021: 1.069

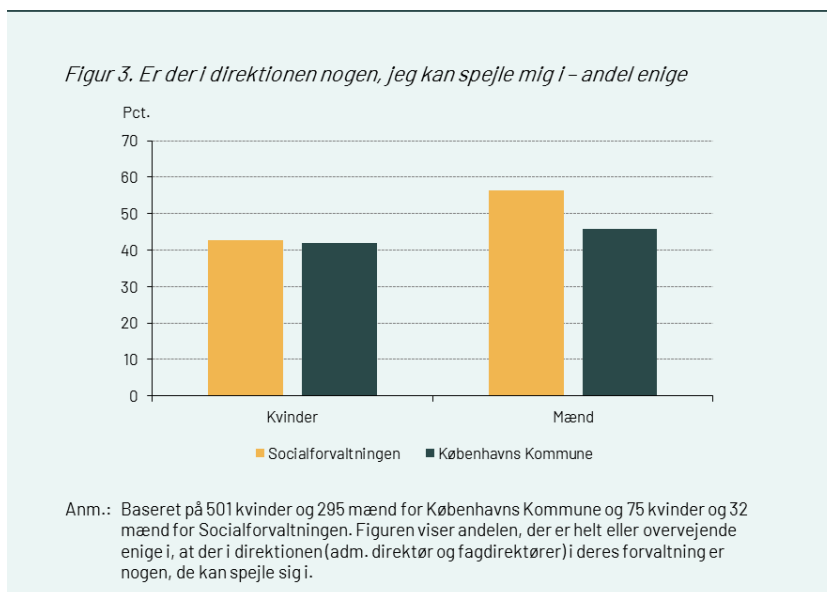
Relativt mange mandlige medarbejdere kan spejle sig i direktørkredsen

Det kan have betydning for en organisation, om medarbejderne kan spejle sig i topledelsen. Toplederne har således en væsentlig funktion som repræsentanter og rollemodeller i forhold til den kultur – fagligt og socialt – der er ønsket på arbejdspladsen. Denne funktion kan bedre udfyldes, hvis medarbejderne finder, at de kan spejle sig topledelsen.

Resultaterne fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse viser, at omkring 55 pct. af de kvindelige medarbejdere Socialforvaltningen er helt eller overvejende enig i, at der nogen i topledelsen, de kan spejle sig i, *jf. figur 3*. For hele Københavns Kommune er andelen omkring 45 pct.

For de kvindelige medarbejdere i Socialforvaltningen gælder, at godt 40 pct. finder, at der er nogen blandt toplederne, de kan spejle sig i. Det svarer omtrent til billedet for Københavns Kommune som helhed.

Der er selvsagt mange karakteristika ved en topleder, der er væsentlige for, om medarbejderne synes, at de kan spejle sig i dem. Det er dog nærliggende at tro, at topledernes køn er et af disse karakteristika. I så fald viser



resultaterne, at diversitet i topledelse har en betydning for, i hvilket omfang medarbejderne synes, at de hører hjemme i en organisation.

Resultater gælder kun for "centralforvaltningen"

Det er ved fortolkningen af dette resultat og resultaterne i det følgende væsentligt at være opmærksom på, at de medarbejdere og ledere, som har deltaget i inklusionsmålingens dataindsamling, stort set alle er ansat i "centralforvaltningen" i de syv

forvaltninger. Målgruppen er dermed afgrænset til knapt 200 ledere og 1.000 medarbejdere ud af de i alt ca. 45.000 medarbejdere i Københavns Kommune. Resultaterne er dermed ikke nødvendigvis sammenfaldende med dem, der ville fremkomme, hvis målgruppen havde været alle medarbejdere i Københavns Kommune.

For en nærmere beskrivelse og begrundelse herfor henvises til dokumentationsrapporten.

Kvinder og topledelse: Fakta eller myter

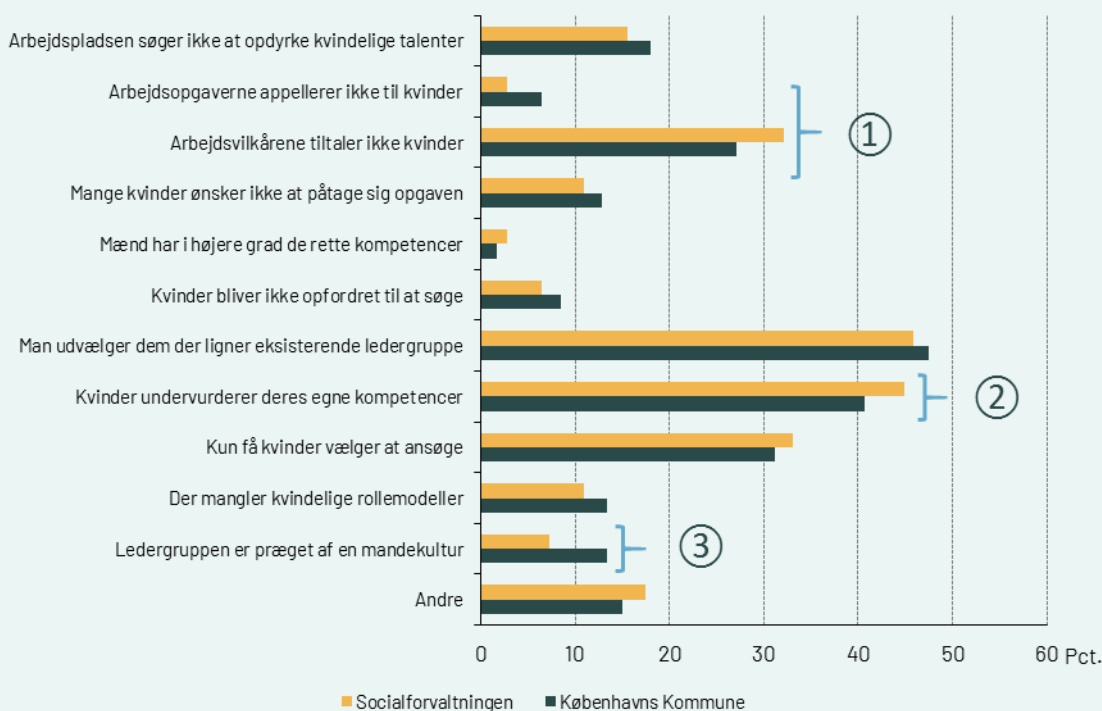
Inklusionsmålingen viser, at en række myter om kvinder og topledelse trives i Københavns Kommune, herunder at mange ledere og medarbejdere tror, at kvinder generelt ikke vil topledelse. Samtidig tror en forholdsvis stor del af lederne og medarbejderne, at der ved rekruttering af topledere er en tendens til at vælge nogen, der ligner den eksisterende ledergruppe, og at dette er en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt toplederne. Et hovedfokus for inklusionsmålingen er at afdække, hvilke af disse opfattelser blandt medarbejderne der er myter, og hvilke der kan være et grundlag for.

Mønstret for, hvad medarbejderne i Socialforvaltningen tror, kan være væsentlige årsager til den forholdsvis lave andel af kvinder blandt toplederne, er overordnet det samme som for medarbejderne i Københavns Kommune samlet set, jf. figur 4. Der er dog nogle forskelle.

For det første tror relativt færre af medarbejderne i Socialforvaltningen, at en af årsagerne er, at arbejdsopgaverne ikke appellerer til kvinder, men omvendt relativt flere, at en af årsagerne er, at arbejdsvilkårene ikke tiltaler kvinder.

Det er navnlig blandt de kvindelige medarbejdere i Socialforvaltningen at relativt flere peger på arbejdsvilkårene som en af årsagerne, idet andelen af mandlige medarbejdere, som har peget på denne, er lavere end andelen blandt de kvindelige medarbejdere i Københavns Kommune som helhed.

Figur 4. Opfattelse af årsager til lav andel af kvinder blandt toplederne i Københavns Kommune



Anm.: Baseret på 810 svar for Københavns Kommune og 109 svar for Socialforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Andelen af kvinder blandt adm. direktører og fagdirektører (niveau 1-ledere) i Københavns Kommune er aktuelt omkring 30 pct. Hvad kan efter din opfattelse være årsager til dette (vælg op til 3 årsager)?"

Den anden nævneværdige forskel er, at en lidt større andel af medarbejderne i Socialforvaltningen tror, at årsagen skal findes i, at kvinder undervurderer deres egne kompetencer.

Denne forskel er særligt udtalt for de mandlige medarbejdere. Blandt de mandlige medarbejdere i Socialforvaltningen peger 34 pct. på, at (andre)

kvinder undervurderer deres egne kompetencer som en af de væsentlige årsager til den nuværende kønsbalance blandt toplederne. For Københavns Kommune som helhed er det kun tilfældet for 26 pct. af de mandlige medarbejdere.

Den tredje forskel, der skal fremhæves, er, at andelen, der peger på en

ledergruppe præget af en mandekultur som en af årsagerne, er en del lavere end i Københavns Kommune som helhed.

Det er især blandt Socialforvaltningens kvindelige medarbejdere, at relativt færre peger på dette som en af de væsentlige årsager til den nuværende kønsbalance blandt toplederne.

Oplevelsen af diversitet og inklusion

Inklusionsmålingen har overordnet vist, at "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune af medarbejderne opleves som en inkluderende arbejdsplads, hvor der er respekt om den enkelte, uanset køn, alder mv. Disse resultater begrundes også, hvorfor fokus for inklusionsmålingen er rettet særligt mod myter og implicite bias i forhold til rekrutteringen af topledere. Andre potentielle forhold, der vanskeliggør kvinders karrieremuligheder som fx åbenlys hverdagssexisme og -diskrimination og meget eksplicite bias, vil typisk have mindre betydning i organisationer, der opleves som inkluderende.

Spørgeskemaundersøgelsen indeholdt i alt otte spørgsmål, der relaterer sig til spørgsmålet om diversitet og inklusion mere generelt. Langt den overvejende del af respondenterne tilkendegav at være helt eller overvejende enige i de otte udsagn om deres arbejdsplads.

Det er i forvaltningsrapporterne valgt at fokusere på de fire udsagn, hvor der trods alt er nogen spredning i svarene generelt, og hvor der nogen er variation på tværs af forvaltningerne.

Mangfoldig arbejdsplads

Som det gælder for hele Københavns Kommune, er det en lav andel af respondenterne fra Socialforvaltningen, der er uenige i, at deres arbejdsplads er mangfoldig med respekt for den enkelte uanset køn, alder, handicap og kulturel baggrund, jf. figur 5.a.

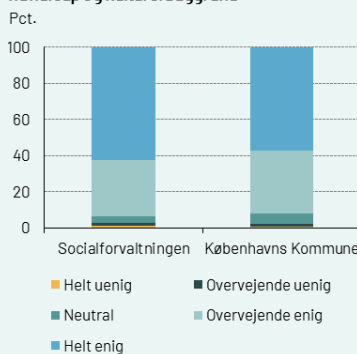
Modsat tilkendegiver lige godt 60 pct. af Socialforvaltningens medarbejdere, at de er helt enige i, at deres arbejdsplads er mangfoldig, hvilket er lidt højere end gennemsnittet for Københavns Kommune som helhed.

Opdeles respondenterne fremgår, at den mere positive vurdering overvejende kan henføres til de mandlige medarbejdere. Næsten 80 pct. af de mandlige medarbejdere er helt enige i, at deres arbejdsplads er mangfoldig. I ingen af de øvrige forvaltninger er andelen så høj.

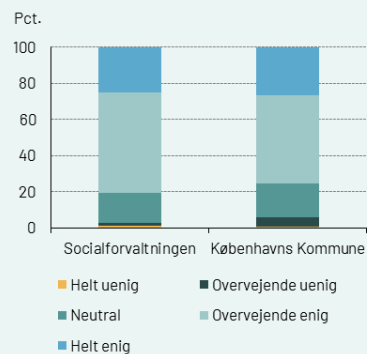
Blandt de kvindelige medarbejdere er 57 pct. enige i udsagnet. Det er også forholdsvis højt sammenlignet med de øvrige forvaltninger, men afspejler, at de kvindelige medarbejdere generelt

Figur 5. Oplevelsen af diversitet og inklusion

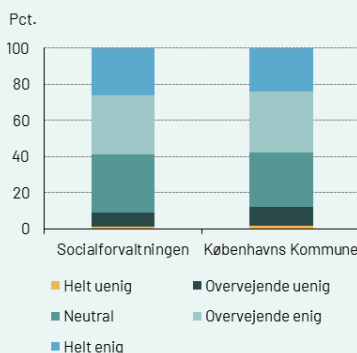
a. Vi er en mangfoldig arbejdsplads, hvor vi respekterer hinanden uanset køn, alder, handicap og kulturel baggrund



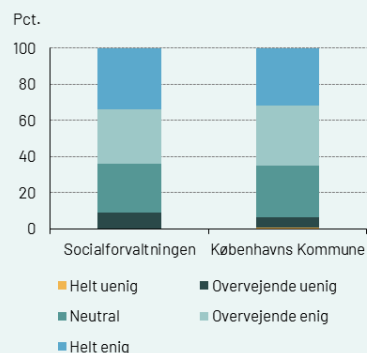
b. Kompetencer er styrende for, hvem der udfører hvilke opgaver



c. Alle har lige muligheder for at avancere



d. Direktionen signalerer tydeligt, at der skal være plads til alle



Anm.: Baseret på 856 svar for Københavns Kommune og 115 svar for Socialforvaltningen.

på tværs af Københavns Kommune vurderer mangfoldigheden lidt mindre positive end de mandlige medarbejdere.

Kompetencer er styrende

Blandt deltagerne fra Socialforvaltningen er godt 80 pct. helt eller

overvejende enige i, at kompetencer er styrende for, hvem der udfører hvilke opgaver. Det ligger en smule over resultatet for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 5.b.

Opdeles respondenterne efter køn gælder generelt på tværs af forvaltningerne, at de mandlige respondenter

gennemsnitligt har en mere positiv vurdering af, at kompetencer er styrende, end de kvindelige respondenter.

Det gælder også for deltagerne fra Socialforvaltningen. Fx er 44 pct. af de mandlige deltagere fra Socialforvaltningen helt enige i, at kompetencer er styrende for, hvem der løser hvilke opgaver. Kun i en anden forvaltning er denne andel højere.

Blandt de kvindelige respondenter fra Socialforvaltningen er andelen 16 pct., hvilket svarer til andelen blandt alle de kvindelige medarbejdere i Københavns Kommune som helhed.

Den forskel, der er mellem Socialforvaltningens mandlige og kvindelige medarbejders vurdering af, om kompetencer er styrende for, hvem der løser hvilke opgaver, er den næsthøjeste blandt de syv forvaltninger.

Lige muligheder for at avancere

I forhold til respondenternes vurdering af, om alle har lige muligheder for at avancere, er svarmønstret for

Socialforvaltningen omtrent det samme som for Københavns Kommune samlet, *jf. figur 5.c.*

Når respondenterne opdeles efter køn er tendensen igen, at de mandlige medarbejdere i Socialforvaltningen i høj grad vurderer, at der er lige muligheder for at avancere, end de mandlige medarbejdere i Københavns Kommune samlet.

Modsat er Socialforvaltningens kvindelige medarbejdere en smule mindre positive i vurderingen af dette, end det generelt er tilfældet på tværs af forvaltningerne.

Direktionen signalerer tydeligt, at der skal være plads til alle

I forhold til respondenternes oplevelse af, om direktionen på deres arbejdsplads tydeligt kommunikerer, at der skal være plads til alle, ligner svarmønstret for medarbejderne fra Socialforvaltningen det, der gælder for Københavns Kommune som helhed, *jf. figur 5.d.*

Omkring 65 pct. af alle medarbejdere i såvel Socialforvaltningen som Københavns Kommune samlet er overvejende eller helt enige i dette.

Også her gælder, at de kvindelige respondents vurderinger generelt er noget mindre positive end de mandlige respondents på tværs af alle forvaltninger. Dette er også tilfældet i Socialforvaltningen, hvor svarfordelingen for både de kvindelige og mandlige respondenter omtrent svarer til det gennemsnitlige billede for Københavns Kommune som helhed.

Ledelseskultur: Oplevet og ønsket

Inklusionsmålingen finder, at den eksisterende ledelseskultur i "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune især er kendetegnet ved "hårde" ledelseskompeter. Derimod lægger respondenterne mere vægt på "bløde" kompetencer, når de bliver bedt om at angive, hvad der især kendetegner en "god" leder. Denne forskel i opfattelsen mellem, hvad der på den ene side kendetegner den nuværende ledelseskultur og på den anden side den "gode" ledere, gør sig i det store hele gældende blandt både ledere og medarbejdere. Det kommer også til udtryk ved, at lederne især peger på "bløde" kompetencer som nogle, de gerne vil være bedre til.

De toplederskompetencer, der efterspørges i Københavns Kommune, afspejler et stykke hen ad vejen den eksisterende og kun i begrænset omfang den ønskede ledelseskultur. Det kan medvirke til at fastholde den eksisterende ledelseskultur og hæmme en udvikling mod den ønskede ledelseskultur.

Oplevet ledelseskultur i Socialforvaltningen lig kommunen som helhed

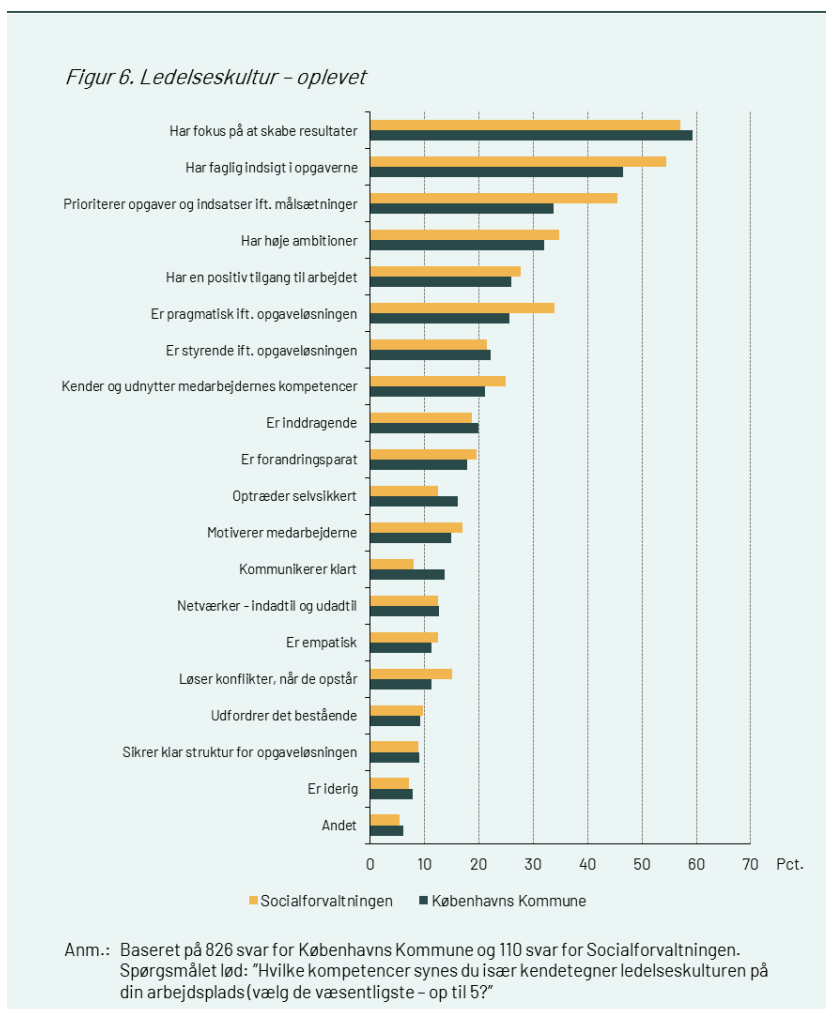
Når ledere og medarbejdere i Socialforvaltningen skal pege på de (op til) fem kompetencer, der især kendetegner ledelseskulturen i forvaltningen, giver det et billede af ledelseskulturen, der omtrent svarer til billedet for Københavns Kommune samlet, jf. figur 6.

Rækkefølgen af kompetencerne – bestemt ved andelen af respondenter, der har peget på den givne kompetence – er for langt de fleste kompetencer den samme.

De største afvigelser er, at en større andel af ledere og medarbejdere i Socialforvaltningen peger på faglig indsigt, prioritering af opgaver og indsats og pragmatisme i forhold til opgaveløsningen, end tilfældet er for kommunen som helhed.

Modsat peger en lidt lavere andel i Socialforvaltningen på kompetencer som selvsikker optræden og klar kommunikation.

Forskellene er dog små.



Dermed oplever lederne og medarbejderne – i lighed med, hvad der gælder for kommune som helhed – den eksisterende ledelseskultur som især kendetegnet ved "hårde" kompetencer, jf. figur 7.

Figur 7. "Hårde" og "bløde" ledelseskompeterer

Der eksisterer ikke en entydig definition af "hårde" og "bløde" ledelseskompeterer, men begreberne er i denne rapport anvendt til at sondre mellem:



- **"Hårde"** ledelseskompeterer som fx resultatorienteret, beslutsom, ambitiøs, styrende og robust.



- **"Bløde"** ledelseskompeterer som fx inddragende, empatisk og motiverende.

Den ene type af ledelseskompeterer er ikke bedre end den anden – opgaven for enhver ledelse er at skabe en ledelseskultur, der balancerer de "hårde" og de "bløde" ledelseskompeterer.

Sondringen er dog relevant, fordi undersøgelser viser, at en generisk anvendelse af de "hårde" ledelseskompeterer i fx stillingsopslag er mindre appellerende for kvindelige end mandlige kandidater. Ikke fordi kvinder ikke er og gerne vil være fx ambitiøse og beslutsomme, men fordi de gerne vil vide, hvad de skal være ambitiøse og beslutsomme i forhold til. Dvs. de "hårde" ledelseskompeterer skal indsættes i en kontekst, der er relevant for de opgaver og udfordringer, der skal løftes i den konkrete stilling.

Socialforvaltningen adskiller sig heller ikke i forhold til ønsket ledelseskultur

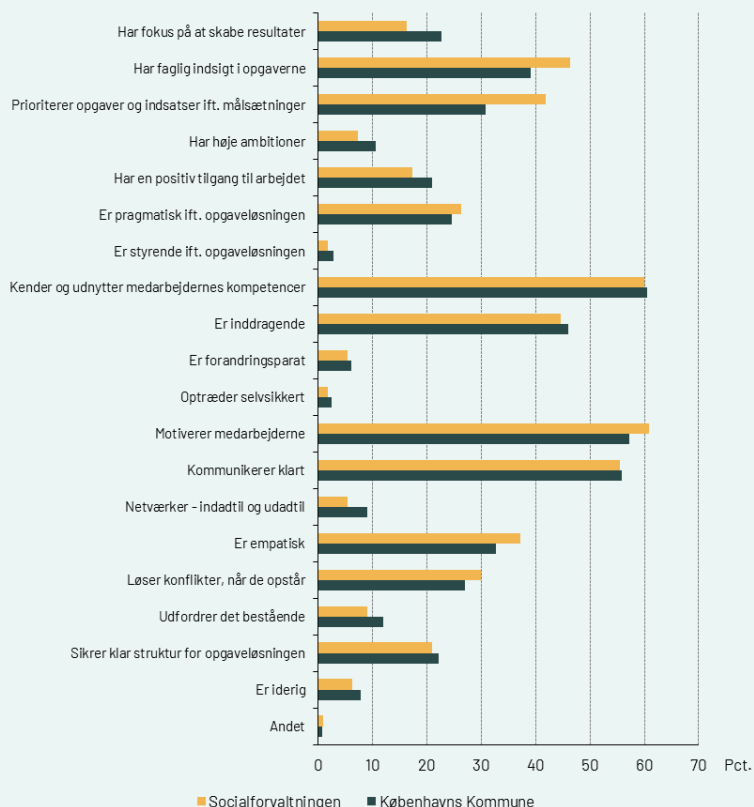
Når respondenterne bliver spurgt om de fem væsentligste kompetencer, der kendetegner en god leder, er svaremønstret for Socialforvaltningen for alle praktiske formål det samme som for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 8.

Dvs. relativt flest af lederne og medarbejderne i Socialforvaltningen peger på "bløde" kompetencer som at kende og udnytte medarbejdernes kompetencer, inddragende, motiverende og klart kommunikerende som noget, der især kendetegner en god leder.

Der er dog blandt Socialforvaltningens ledere relativt flere, der også peger på kompetencer som faglig indsigt og prioritering som nogle, der kendetegner en god leder.

Men samlet synes ønskerne til den gode leder at afspejle en ledelseskultur, hvor lederrollen i højere grad har fokus på at facilitere og sikre de bedst mulige rammer for, at medarbejderne i større omfang har ansvaret for og selvstændigt står for opgaveløsningen – også i Socialforvaltningen.

Figur 8. Hvad kendetegner en god leder (ønsket ledelseskultur)



Anm.: Baseret på 824 svar for Københavns Kommune og 110 svar for Socialforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Hvilke kompetencer synes du især kendetegner en god leder (vælg de væsentligste - op til 5?"

Ønskede kendetegn for en god leder afhænger af perspektivet

Som det fremgår af hovedrapporten, er der to forbehold i forhold til disse resultater.

Mens svarmønstret for medarbejdere og ledere for det fleste kompetencer er identisk, gælder det ikke i forhold til resultatorientering. Væsentligt flere ledere end medarbejdere har peget på det som et væsentligt kendetegn ved en god leder. I det målet for enhver organisation er at skabe resultater, ville

det forekomme naturligt, at resultatorientering ikke kun blev oplevet som et kendetegn ved den nuværende ledelseskultur, men også som et væsentligt kendetegn for den gode leder. Når medarbejderne og lederne tillægger denne kompetence forskellig vægt, skyldes det formentlig, at de to grupper i sagens natur har et forskelligt perspektiv på ledelsesopgaven.

Det andet forbehold er, at kravene og ønskerne til "en god leders" kompetencer ikke er de samme på alle lederniveauer. Der er forskel på, hvad en

topleder for en organisation med flere tusinde medarbejdere skal kunne, og hvad en leder med ansvar for et driftsområde og personaleansvar for ikkeledere skal kunne. I hvert fald vil betydningen og vægtningen af de forskellige kompetencer varierer på tværs af ledelseshierarkiet, hvilket ikke fanges i undersøgelsen.

Disse forbehold ændrer dog ikke ved, at der forekommer at være en forskel mellem den oplevede og ønskede ledelseskultur i Københavns Kommune såvel som Socialforvaltningen.

Også små forskelle i, hvad lederne gerne vil være bedre til

De nuværende ledere blev også bedt om at pege på (op til) tre kompetencer, de gerne vil være bedre til.

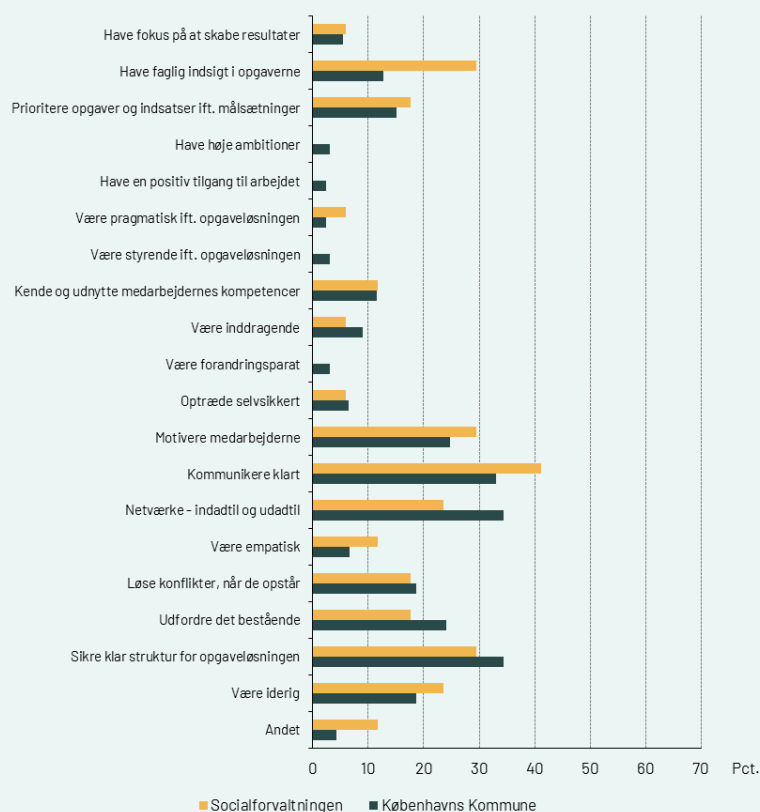
Svarene fra lederne i Socialforvaltningens "centralforvaltning" ligner i store træk minder en del om svarene fra alle lederne i Københavns Kommune, jf. figur 9.

Det er dog en større andel af Socialforvaltningens ledere, som gerne vil have større faglig indsigt i opgaverne og være bedre til at kommunikere klart.

Til gengæld peger en mindre andel af lederne fra Socialforvaltningen på, at de gerne vil være bedre til bl.a. at netværke og udfordre det bestående, end tilfældet er for alle lederne fra kommunens "centralforvaltninger".

Ved fortolkning af resultaterne er det vigtigt at være opmærksom på, at antallet af ledere, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, for hver enkel forvaltning er forholdsvis lille.

Figur 9. Hvad vil lederne gerne være bedre til



Anm.: Baseret på 166 svar fra ledere for Københavns Kommune og 17 svar fra ledere for Socialforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Hvad vil du som leder gerne være bedre til (vælg de væsentligste - op til 3?)"

Rekrutteringsprocesser og vejen til toplederstillinger

Inklusionsmålingen viser, at der på tværs af forvaltningerne i Københavns Kommune er potentiale for at styrke rekrutteringsprocessen i forhold til topledere – men også, at der er betydelige forskelle i forvaltningerne tilgang til rekrutteringen af ledere. Det gælder bl.a. i forhold til omfang og indhold af det materiale, der anvendes i forbindelse med rekrutteringen af topledere, vægtningen af searchprocesser, hvor kandidater opfordres til at søge en lederstilling, og bred annoncering med henblik på at tiltrække ansøgere, der ikke direkte opfordres til at søge stillingen.

En anden observation i inklusionsmålingen er, at der på tværs af forvaltningerne er nogen forskel i, hvor lederne rekrutteres fra, herunder andelen af ledere, som rekrutteres internt.

Desuden viser målingen, at der er en forholdsvis stor gruppe blandt ledere og medarbejdere, der tror, at personer af det andet køn opfordres mere til at søge lederstillinger, uagtet at inklusionsmålingen ikke giver belæg for, at det ene eller andet køn generelt opfordres mere til at søge lederstillinger. Endelig indikerer resultaterne, at der er forskelle mellem forvaltningerne i forhold til, om lederrekrutteringsprocesserne opleves som åbne og transparente.

Materiale til toplederrekrutteringer

Som led i inklusionsmålinger er det skriftlige materiale, der blev anvendt ved den seneste toplederrekruttering i hver af de syv forvaltninger, gennemgået. Dvs. som udgangspunkt stillingsopslaget og stillings- og personprofil, såfremt en sådan eksisterede.

Materialet fra Socialforvaltningen omfattede et stillingsopslag, men ingen stillings- og personprofil, jf. figur 10.

I stillingsopslaget anvendes ikke generiske kompetencer uden, at de er sat ind i en relevant kontekst.

Se hovedrapporten og dokumentationsrapporten for en beskrivelse af, hvad der bør lægges vægt på ved udformning af stillingsopslag og stillings- og personprofiler.

Figur 10. Materiale fra sidste toplederrekruttering

Der er modtaget stillingsopslag, men ikke stillings- og personprofil.

Sprog



Der er ikke anvendt generiske ord uden, at de sat ind i sammenhæng af opgaverne. Strategisk/strateg er anvendt fem gange, udvikle/udvikling seks gange og ambitiøs tre gange.

Ordene er sat ind i kontekst i beskrivelsen af stillingen – og angiver en vægtning ift. de ønskede kompetencer.

Der er ikke anvendt stereotypiske beskrivelser.

Layout



Opslaget indeholder en enkelt punktopstilling, men er helt overvejende skrevet ud i tekst.

Blev de nuværende ledere opfordret til at søge deres stilling

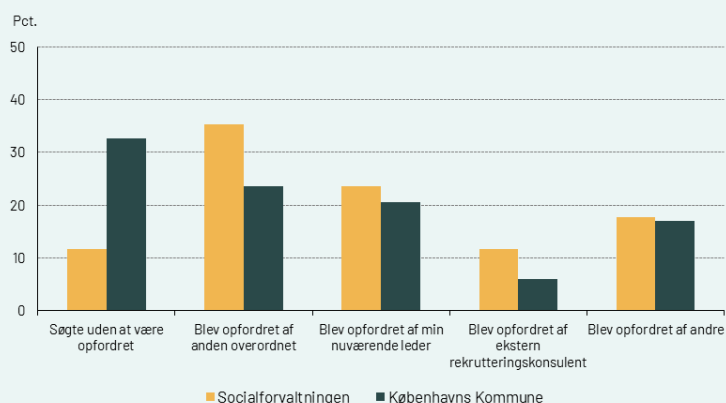
Blandt de deltagende ledere fra "centralforvaltningerne" oplyser lige godt 30 pct., at de fik deres nuværende stillinger, efter at de havde søgt stillingen uden at være blevet opfordret til det, jf. figur 11.

I Socialforvaltningen er det kun lige godt 10 pct., der angiver, at de ikke blev opfordret til at søge deres nuværende stilling.

Modsat ses, at det i Socialforvaltningen i højere grad end generelt i Københavns Kommune er en anden leder, end lederens nuværende leder, der kom med opfordringen, som dermed er den hyppigst anvendte "metode".

I forhold til fortolkningen kan det spille ind, at der givetvis – afhængigt af fx

Figur 11. Hvordan fik de nuværende ledere deres stilling



Anm.: Baseret på 165 svar fra ledere for Københavns Kommune og 17 ledere fra Socialforvaltningen.

fagområde – er forskelle i behovet for at "prikke" kandidater for at få et stærkt kandidatfelt, hvilket formentlig

kan forklare noget af de observerede forskelle.

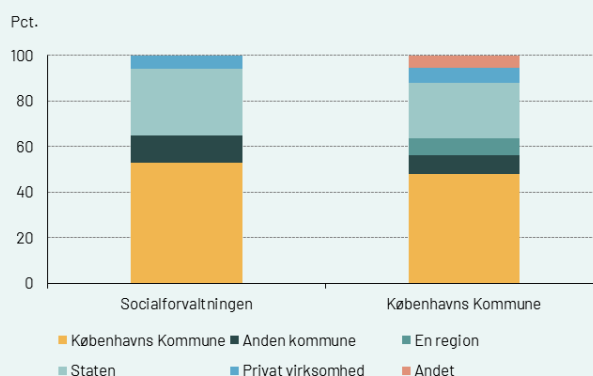
Intern kontra ekstern rekruttering

Det er ikke muligt ud fra inklusionsmålingen muligt at vurdere, om fx balancen mellem ledere, der rekrutteres eksternt, og ledere, der rekrutteres internt, er hensigtsmæssigt. Der er dog forskelle, når rekrutteringsmønsteret på tværs af forvaltninger og køn, som det kan være værd at overveje.

I Socialforvaltningen er mere end halvdelen af de nuværende ledere rekrutteret internt fra Københavns Kommune, jf. figur 12. Andelen er en smule højere end for Københavns Kommune som helhed, hvilket dækker over, at især en forholdsvis høj andel af de mandlige ledere i Socialforvaltningen er rekrutteret internt i kommunen.

Det skal dog bemærkes, at antallet af (navnlig mandlige) ledere i

Figur 12. Hvor er de nuværende ledere rekrutteret fra



Anm.: Baseret på 165 svar fra ledere for Københavns Kommune og 17 svar fra ledere i Socialforvaltningen.

Socialforvaltningen, der har deltaget i undersøgelsen, er meget lille, og

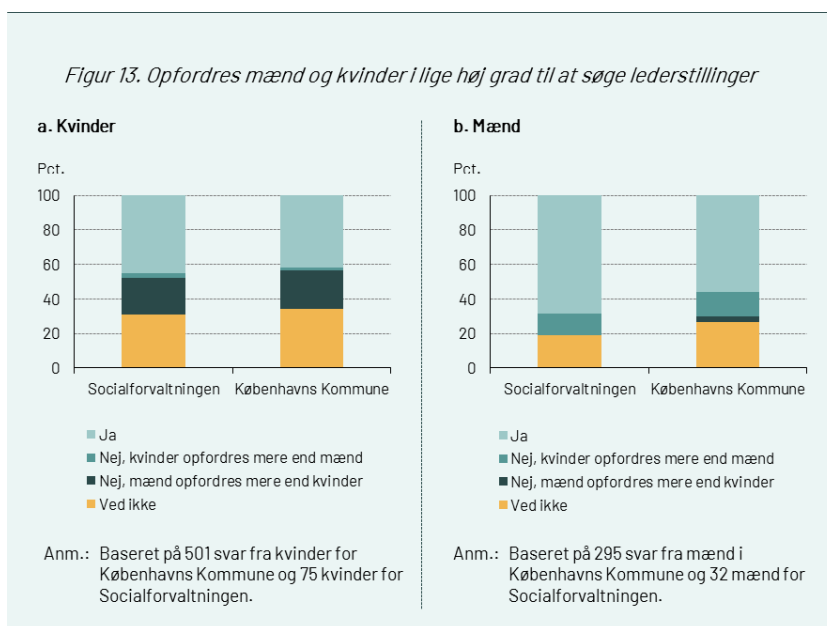
resultaterne er dermed følsomme over for enkelt svar.

Mange tror, at der er kønsmæssig skævhed i, hvem der opfordres til at søge lederstillinger

Uanset, at inklusionsmålingen generelt ikke finder belæg for, at mænd eller kvinder i højere grad opfordres mere eller mindre til at søge lederstillinger, tror 15-20 pct. af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen, at der er en kønsmæssig skævhed i, hvem der opfordres.

Langt de fleste tror, at det er personer af det andet køn, der opfordres mest, jf. figur 13.

Dette mønster findes også for Socialforvaltningen. Dog er andelen af mandlige medarbejdere i forvaltningen, der tror, at kvinder og mænd opfordres lige i høj grad, en del højere end blandt de mandlige medarbejdere i Københavns Kommune generelt.

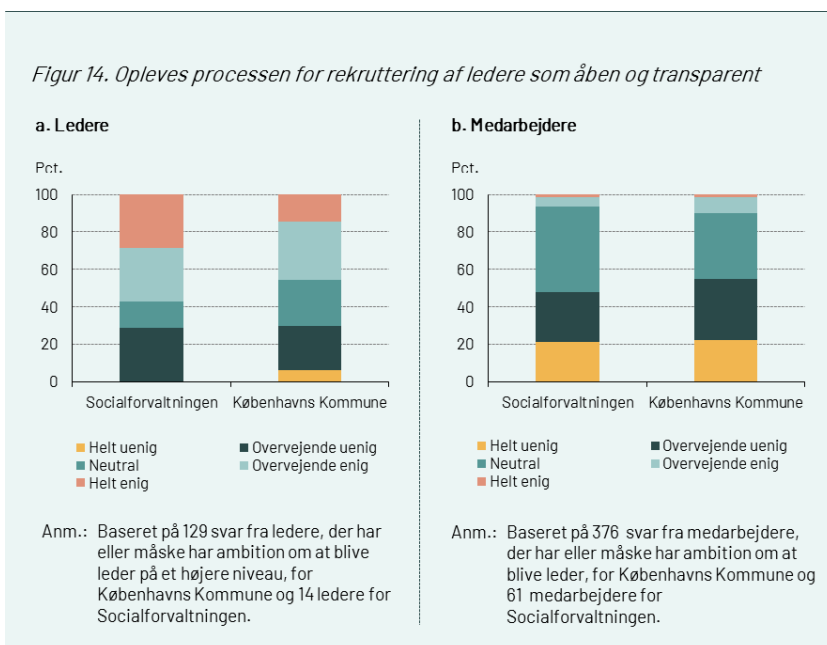


Opleves rekrutteringsprocesserne som åbne og transparente

Der er selvsagt grænser for, hvor transparent en rekrutteringsproces kan være, ligesom der næppe findes et optimalt niveau for åbenhed om rekrutteringsprocesser. Åbenhed om krav til kompetencer, tidsforløb mv. kan imidlertid bidrage til at reducere myter om fx, at "det hele er afgjort på forhånd". Dette kan opnås ved at distribuere stillingsopslag og - hvis relevant - stillings- og personprofiler bredt i egen organisation.

Blandt de ledere, der har ambition om at blive ledere på et højere niveau, er knapt halvdelen helt eller overvejende enige i, at rekrutteringsprocesserne i Københavns Kommune er åbne og transparente, jf. figur 14.a. Denne andel er omtrent den samme for både de kvindelige og mandlige ledere.

I Socialforvaltningen er andelen knapt 60 pct., dvs. noget højere.



Svarmønstret for de af medarbejderne i Socialforvaltningen, der har ambition om at bliver leder, er stort set det

samme som for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 14.b.

Ledernes og medarbejdernes karriereambitioner og -barrierer

Inklusionsmålingen viser, at det er en myte, at kvinder generelt ikke vil være (top)ledere, og at der ikke er kvindelige kandidater til topledelsestillinger i Københavns Kommune. Konsekvensen af, at myten også lever i Københavns Kommune, kan være et mindre fokus på kvindelige end mandlige ledelsestalenter, når topledelsestillinger skal besættes. Både opgjort som andel og absolut er der blandt de nuværende ledere i "centralforvaltningerne" flere kvinder end mænd, der angiver at have ambition om at blive leder på et højere niveau.

Blandt medarbejderne i "centralforvaltningerne" er andelen af kvinder, der angiver at have en ambition om at blive leder, lidt lavere end blandt de mandlige medarbejdere. Det skyldes primært, at der relativt er lidt flere af kvinderne end mændene, der ikke har besluttet sig for, om de vil gå ledervejen, og derfor svare "måske", mens der ikke er en kønsmæssig forskel i andelen, der svarer "nej" til, at de har en ambition om at blive leder.

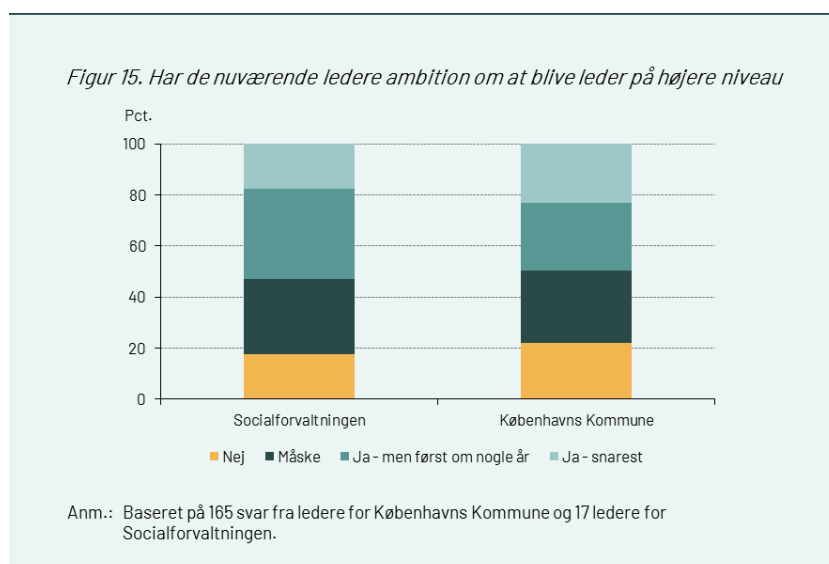
Kvinder vil også være topledere

Sammenholdt med alle ledere i "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune er andelen af Socialforvaltningens ledere, der angiver at have en ambition om at blive leder på et højere niveau, en smule højere, jf. figur 15.

Også i Socialforvaltningen er andelen af kvindelige ledere, der har ambition om at blive ledere på et højere niveau (ca. 72 pct.), markant højere end blandt de mandlige ledere (ca. 17 pct.). I ingen anden forvaltning er forskellen mellem de kvindelige og mandliges lederambition så stor.

Dette bekræfter, at det er en myte, at kvinder ikke vil topledelse. Der er også i Socialforvaltningen kvindelige ledere med mod på topledelse.

Det gælder, uanset at de opgjorte andele er forbundet med betydelig



usikkerhed. Forholdsvis få ledere i Socialforvaltningen har deltaget i inklusionsmålingen, hvorfor blot et

anderledes svar for en enkelt vil påvirke andelen betydeligt.

Familieliv og arbejdstid er barrierer for nogle af lederne

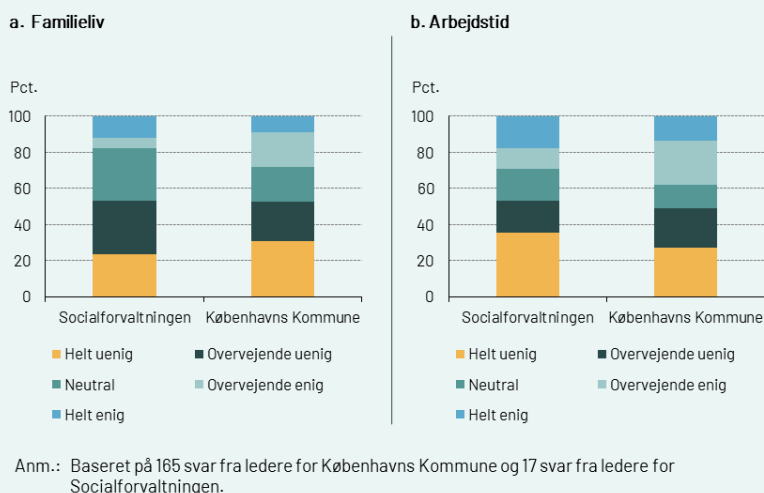
Blandt de 165 ledere fra "centralforvaltningerne", der har deltaget i undersøgelsen, er det knapt 30 pct., som oplever, at familielivet er en barriere i forhold til deres personlige karriereudvikling, jf. figur 16.a.

For lederne fra Socialforvaltningen er andelen knapt 20 pct. og dermed betydeligt lavere.

Samme mønster optræder for opfattelsen af forventning om en lang arbejdstid som en barriere, jf. figur 16.b. Relativt færre af lederne i Socialforvaltningen er helt eller overvejende enige i, at lang arbejdstid udgør en barriere, end hvad der er tilfældet for lederne generelt i Københavns Kommune.

Som beskrevet i dokumentationsrapporten gælder, at de mandlige ledere i højere grad end de kvindelige ledere anser familieliv og forventning om lang

Figur 16. Oplevede barrierer for personlig karriereudvikling blandt lederne



arbejdstid som en barriere for deres personlige karriereudvikling.

Det er ikke tilfældet for lederne i Socialforvaltningen. Fx er 17 pct. af de mandlige ledere i forvaltningen helt

eller overvejende enige i, at forventning om en lang arbejdstid udgør en barriere. For Socialforvaltningens kvindelige ledere er den tilsvarende andel 36 pct.

Flere medarbejdere i Socialforvaltningen har lederambition

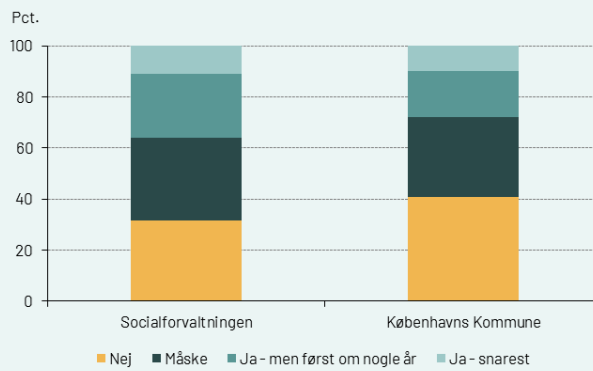
Mens knapt 30 pct. af medarbejderne i "centralforvaltningerne" på tværs af Københavns Kommune giver udtryk for at have ambition om at blive leder, er andelen blandt Socialforvaltningens medarbejdere knapt 36 pct., jf. figur 17.

Endvidere er det kun lige godt 30 pct. af medarbejderne i Socialforvaltningen, der ikke har ambition om at blive leder, mens det er tilfældet for godt 40 pct. af medarbejderne for Københavns Kommune som helhed.

Som det er tilfældet for kommunen som helhed, er andelen af de kvindelige medarbejdere, der angiver at have en ambition om at blive leder (31 pct.), noget lavere end for de mandlige medarbejdere (46 pct.).

Endvidere er det omtrent den samme andel af de kvindelige medarbejdere, der svarer "nej" til at have

Figur 17. Har medarbejderne ambition om at blive leder



Anm.: Baseret på 645 svar fra medarbejdere for Københavns Kommune og 92 medarbejdere for Socialforvaltningen.

lederambition, som andelen blandt deres mandlige kollegaer i Socialforvaltningen.

Det betyder, at andelen af kvindelige medarbejdere, der har svaret "måske" og dermed ikke er afklaret om,

hvorvidt de vil gå ledelsesvejen, er ca. 35 pct. i Socialforvaltningen, hvilket svarer til andelen blandt de kvindelige medarbejdere for Københavns Kommune som helhed.

Flere medarbejdere oplever familieliv og arbejdstid som barrierer

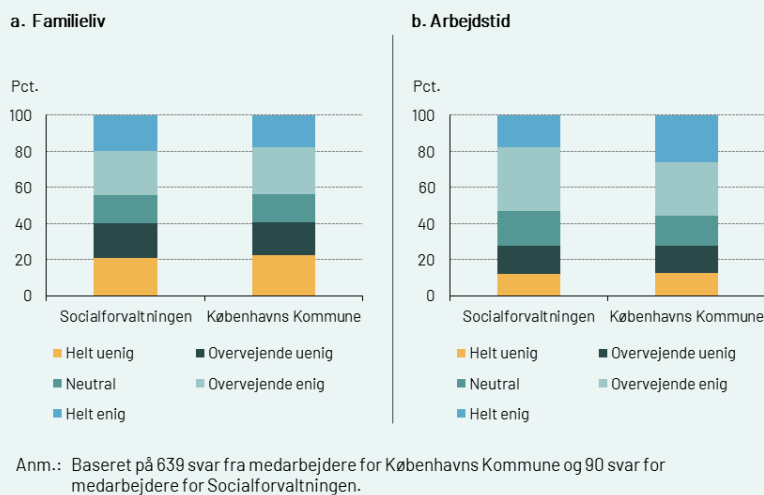
Blandt medarbejderne er andelen, der oplever hensynet til familieliv og forventning om en lang arbejdstid som barrierer for deres personlige karriereudvikling, betydeligt højere end blandt lederne.

Således oplever omkring 50 pct. familielivet og ca. 60 pct. forventning om en lang arbejdstid som barrierer, jf. figur 18.

Oplevelsen af disse faktorer som barrierer blandt medarbejderne i Socialforvaltningen adskiller sig ikke nævneværdigt fra billedet for alle medarbejdere på tværs af Københavns Kommune, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen.

I kontrast til, hvad der gælder for lederne, er det i højere grad de kvindelige end de mandlige medarbejdere, som anser familieliv og forventning om lang arbejdstid for deres personlige karriereudvikling. Fx er ca. 60 pct. af de kvindelige

Figur 18. Oplevede barrierer for personlig karriereudvikling blandt medarbejdere



medarbejdere på tværs af forvaltningerne overvejende eller helt enige i, at forventning om lang arbejdstid er en barriere for deres personlige karriereudvikling. Blandt de mandlige medarbejdere er denne andel 50 pct.

Denne forskel er betydeligt større for Socialforvaltningen. Fx oplever 34 pct. af de mandlige medarbejdere i Socialforvaltningen forventning om lang arbejdstid som en barriere, mens det gælder 61 pct. af de kvindelige medarbejdere.

Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter

En af observationerne i inklusionsmålingen er, at der er et potentiale for at sætte fokus på udviklingen af ledere med talent for og lyst til topledelse – dette giver støtte til den beslutning, der allerede er truffet om at udvikle en toplederpipeline i Københavns Kommune. Formålet med dette er bl.a. at styrke det interne rekrutteringsgrundlag, når toplederstillinger skal besættes. Det kan potentielt bidrage til at øge både diversiteten og kønsbalancen på toplederniveauet. Dette skal bl.a. ses i lyset af, at forholdsvis mange – og navnlig blandt de kvindelige – respondenter peger på manglende fokus på kvindelige ledelsestalenter som en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt toplederne.

Et lignende potentiale synes at eksistere i forhold til de forholdsvis mange medarbejderne i "centralforvaltningerne", der har ambition om at blive leder eller som fortsat er i tvivl om, hvorvidt de skal vælge ledervejen. Nogle af de tiltag, der kan iværksættes i forhold til problematikken vedrørende topledere, kan i tilpasset form anvendes mere generelt for styrke den interne lederpipeline i Københavns Kommune. Det gælder fx indførelsen af et organisatorisk princip om, at ledere på et niveau har ansvar for at identificere og udvikle ledere på det næste niveau (eller på de lavere lederniveauer medarbejdere).

Udvikling af ledere med (top)lederambitioner

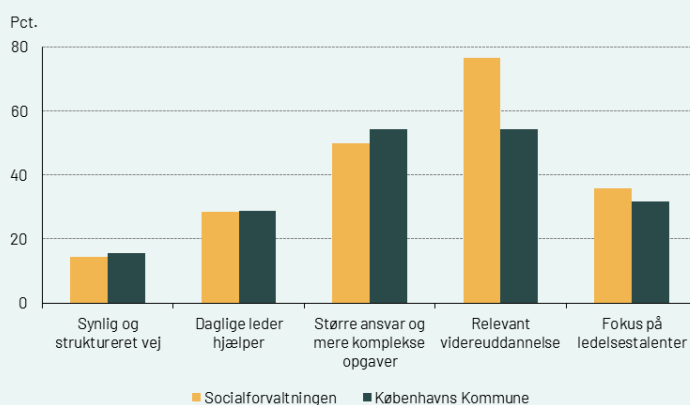
Blandt alle de deltagende ledere med ambition om at blive leder på et højere niveau er det kun omkring 30 pct., der helt eller overvejende er enig i, at ledelsen på deres arbejdsplads har fokus på at identificere og fremme ledelsestalenter, jf. figur 19.

I Socialforvaltningen er denne andel en smule højere. For de tre af de fire indsatser, der potentielt kan understøtte ledernes videre karriereambitioner, er omtrent samme andel af lederne i Socialforvaltningen enige i, at de understøttes, som blandt lederne generelt i Københavns Kommune.

Til gengæld er der relativt flere af lederne fra Socialforvaltningen, der er enige i, at de har mulighed for at få relevant videreuddannelse.

Opdeles respondenterne efter køn, er der en tendens til, at de kvindelige

Figur 19. Understøtter arbejdspladsen ledernes ambition om at blive leder på et højere niveau – andel, der er enig



Anm.: Baseret på 129 svar fra ledere, der har eller måske har ambition om at blive leder på højere niveau, for Københavns Kommune, heraf 14 ledere fra Socialforvaltningen. Figuren viser andelen, der er helt eller overvejende enig i, at deres muligheder for at blive leder på et højere niveau forøges gennem de nævnte indsatser.

ledere i Socialforvaltningen med ambition om at blive leder på et højere niveau vurderer indsatserne en smule lavere end deres mandlige kollegaer.

Antallet af observationer er dog så begrænset, at det ikke er muligt at konkludere, om det reelt er tale om en kønsafhængig forskel.

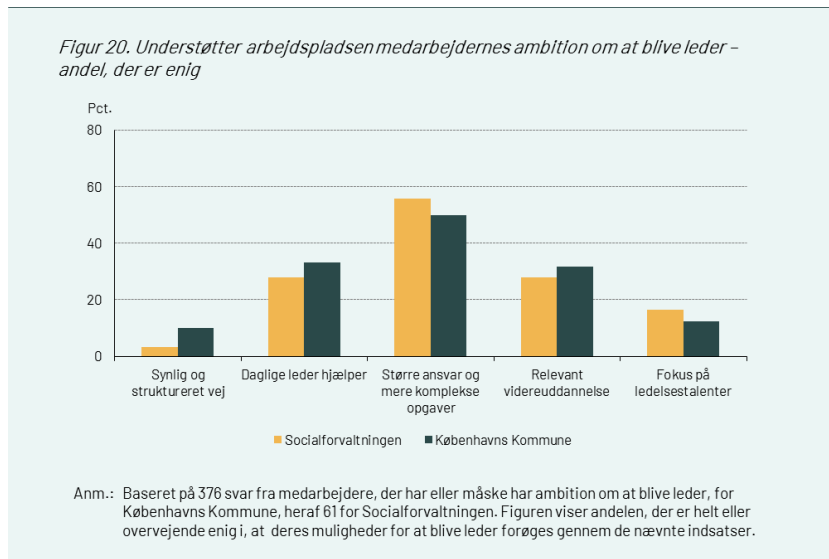
Udvikling af medarbejderne med lederambitioner

De medarbejdere, der har ambition om at blive leder, oplever generelt ikke, at der er stort fokus på ledelsestalenter i Københavns Kommune, jf. figur 20. Det er også tilfældet i Socialforvaltningen.

I øvrigt vurderer Socialforvaltningens medarbejdere med lederambition, at arbejdspladsen understøtter dem i at realisere deres ambition, på omtrent samme måde, som tilfældet er i Københavns Kommune som helhed.

Dog er andelen af medarbejderne i Socialforvaltningen, der er enig i, at der er en synlig og struktureret vej til lederjobbet, meget lav.

Der er generelt ingen væsentlige forskelle på, hvordan de kvindelige og mandlige medarbejdere i Socialforvaltningen, der har ambition om at blive leder, oplever arbejdspladsens fokus på ledelsestalenter og indsatserne for at understøtte dem i realiseringen af deres karriereambition. Det



samme gælder for Københavns Kommune som helhed, hvor der heller ikke er nævneværdige forskelle på, hvordan kvindelige og mandlige medarbejdere oplever deres arbejdsplads' fokus og indsatser i forhold til at realisere deres ledelsesambitioner.

Der er dog en svag tendens til, at de kvindelige medarbejdere vurderer

indsatser en smule lavere end de mandlige medarbejdere i Socialforvaltningen. Fx er det under 20 pct. af de kvindelige medarbejdere, der er enige i, at deres daglige leder understøtter dem i at realisere deres ledelsesambitioner, hvilket skal sammenholdes med en andel på lige knapt 30 pct. for forvaltningen som helhed.



Inklusionsmåling i Københavns Kommune

Kønsbalance på toplederniveau

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen - forvaltningsspecifik rapport

Oktober 2021



Photo by [Gordon Williams](#) on [Unsplash](#)

**muus
mann**

Indhold

Indledning.....	3
Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune	4
Kvinder og topledelse: Fakta eller myter.....	6
Oplevelsen af diversitet og inklusion.....	8
Ledelseskultur: Oplevet og ønsket.....	10
Rekrutteringsprocesser og vejen til toplederstillinger	13
Ledernes og medarbejdernes karriereambitioner og -barrierer	16
Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter	19

Indledning

Københavns Kommune besluttede i slutningen af 2020, at der skulle gennemføres en inklusionsmåling med fokus på kønsbalancen på toplederniveau. Baggrunden var bl.a. en opgørelse, der viste, at ca. 30 pct. af de 24 topledere i kommunen var kvinder. En andel, der er en del lavere end andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer og blandt alle medarbejdere i Københavns Kommune.

Hovedformålet med inklusionsmålingen er bl.a. at tilvejebringe et troværdigt datagrundlag og analyser, der kan anvendes som udgangspunkt for de videre drøftelser i Københavns Kommune, herunder om hvilke tiltag der vil kunne sættes med henblik på at få en mere ligelig kønsbalance på lederniveau 1.

Inklusionsmålingens væsentligste resultater og konklusioner samt forslag til tiltag, der kan overvejes af Københavns Kommune, er præsenteret i "*Inklusionsmåling i Københavns*

Kommune – Kønsbalance på toplederniveau", september 2021 ("hovedrapporten").

Grundlaget for hovedrapportens overvejelser og konklusioner er dokumenteret i "*Inklusionsmåling i Københavns Kommune – Kønsbalance på toplederniveau - dokumentationsrapport*", oktober 2021 ("dokumentationsrapporten")

Designet af inklusionsmålingen indebærer en forholdsvis bredspektret dataindsamling, og derfor er ikke alle resultater præsenteret for de enkelte forvaltninger i dokumentationsrapporten. Nogle af disse resultater vurderes imidlertid at kunne være af interesse og at kunne give grundlag for drøftelser og overvejelser i de enkelte forvaltninger og dermed være en hjælp til det løbende arbejde med at fremme kønsbalance og diversitet.

Derfor er der udarbejdet en specifik rapport for hver af de syv forvaltninger. Formålet er helt overvejende at

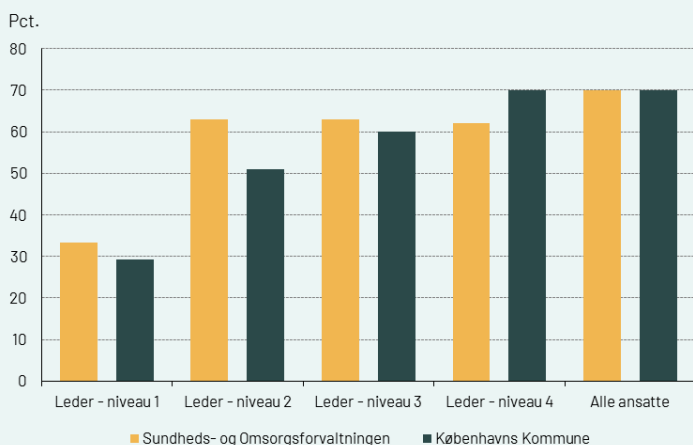
præsentere udvalgte resultater, der gør det muligt for den enkelte forvaltning at sammenligne deres resultater med resultaterne for Københavns Kommune som helhed. Derfor indeholder de forvaltningsspecifikke rapporter ikke konklusioner, anbefalinger mv., idet der henvises til hovedrapporten for disse.

De resultater, der præsenteres i de forvaltningsspecifikke rapporter, er valgt ud fra en kombination af to kriterier. Det ene er, at der er tale om resultater, der er centrale for de samlede vurderinger og konklusioner i hovedrapporten. Det andet er, at der er variation i resultaterne på tværs af forvaltningerne. Dvs. at mindst en af forvaltningerne adskiller sig tydeligt fra Københavns Kommune som helhed. Da de samme figurer indgår i alle syv forvaltningsspecifikke rapporter, betyder det, at der er eksempler på, at den forvaltning, en given rapport vedrører, ikke adskiller sig fra Københavns Kommune som helhed.

Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune

Udgangspunktet for inklusionsmålingen har været, at andelen af kvinderne blandt toplederne i Københavns Kommune udgør ca. 30 pct., hvilket er lavere end andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer og blandt medarbejderne som helhed. Formålet med inklusionsmålingen er således at etablere et datagrundlag, der kan belyse årsager til den nuværende kønsbalance blandt toplederne og dermed danne udgangspunkt for drøftelser i Københavns Kommune, herunder i forhold til tiltag, der vil kunne iværksættes. Konklusioner og forslag til indsatsområder på baggrund af inklusionsmålingen fremgår af hovedrapporten.

Figur 1. Andel af kvinder blandt alle ansatte og ledere



Anm.: Kønsfordelingen af ledere på niveau 1 er baseret på opgørelse pr. 31. august 2021, mens den for de øvrige kategorier er baseret på oplysninger fra Økonomiforvaltningen fra april 2021.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har som flertallet af forvaltningerne en kvinde blandt forvaltningens tre niveau 1-ledere, jf. figur 1.

For de øvrige lederniveauer udgør andelen af kvinder omkring 60 pct. I forhold til Københavns Kommune betyder det, at andelen af kvindelige niveau 2-ledere er 10 pct. enheder højere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, mens den er tilsvarende lavere for ledere på niveau 4.

Den generelle tendens for kommunen som helhed, hvor andelen af kvindelige ledere falder, jo længere op i ledelseshierarkiet man kommer, gør sig dermed ikke gældende i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, når der ses bort fra topleder-niveaulet.

Rapporten anvender "topledere" som ensbetydende med de 24 ledere, der er klassificeret som niveau 1, jf. figur 2.

Hver af de syv forvaltninger har en direktion bestående af en adm. direktør og to fagdirektører. Dertil kommer direktørerne for henholdsvis Koncernservice, Koncern IT og Københavns Ejendomme & Indkøb, der alle organisatorisk hører til Økonomiforvaltningen og er klassificeret som niveau 1-stillinger.

Figur 2. Københavns Kommunes lederniveauer

Lederniveau 1 (topledere)

1

- Adm. direktører og fagdirektører
- Hver af de syv forvaltninger har en direktion bestående af en adm. direktør og to fagdirektører
- I Økonomiforvaltningen desuden direktørerne for Koncernservice, Koncern IT og Københavns Ejendomme & Indkøb
- Antal pr. april 2021: 24

Lederniveau 2

2

- Refererer til leder på niveau 1
- Ledere med titel af fx vicedirektør, centerchef, afdelingschef og visse kontorchefer mv.
- Antal pr. april 2021: 119

Lederniveau 3

3

- Refererer til leder på niveau 2
- Ledere med titel af kontorchef, områdechef, skoleleder mv.
- Antal pr. april 2021: 382

Lederniveau 4

4

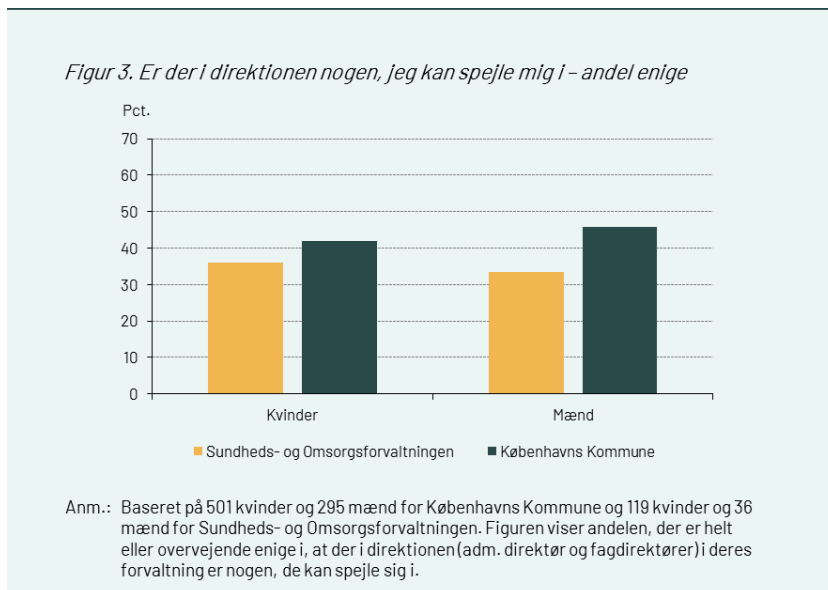
- Refererer til leder på niveau 3
- Ledere med titel af fx afdelingsleder, teamleder, enhedschef mv.
- Antal pr. april 2021: 1.069

Relativt få medarbejdere kan spejle sig i direktørkredsen

Det kan have betydning for en organisation, om medarbejderne kan spejle sig i topledelsen. Toplederne har således en væsentlig funktion som repræsentanter og rollemodeller i forhold til den kultur – fagligt og socialt – der er ønsket på arbejdspladsen. Denne funktion kan bedre udfyldes, hvis medarbejderne finder, at de kan spejle sig i topledelsen.

Resultaterne fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse viser, at omkring 35 pct. af medarbejderne er helt eller overvejende enige i, at der nogen i topledelsen, de kan spejle sig i, jf. figur 3. Det gælder både for de kvindelige og mandlige medarbejdere. Sammenlignet med Københavns Kommune som helhed, er andelen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen noget lavere.

Der er selvsagt mange karakteristika ved en topleder, der er væsentlige for, om medarbejderne synes, at de kan spejle sig i dem. Det er dog nærliggende at tro, at topledernes køn er et af disse karakteristika. I så fald viser resultaterne, at diversitet i topledelse har en betydning for, i hvilket omfang



medarbejderne synes, at de hører hjemme i en organisation.

Resultater gælder kun for "centralforvaltningen"

Det er ved fortolkningen af dette resultat og resultaterne i det følgende væsentligt at være opmærksom på, at de medarbejdere og ledere, som har deltaget i inklusionsmålingens dataindsamling, stort set alle er ansat i "centralforvaltningen" i de syv

forvaltninger. Målgruppen er dermed afgrænset til knapt 200 ledere og 1.000 medarbejdere ud af de i alt ca. 45.000 medarbejdere i Københavns Kommune. Resultaterne er dermed ikke nødvendigvis sammenfaldende med dem, der ville fremkomme, hvis målgruppen havde været alle medarbejdere i Københavns Kommune.

For en nærmere beskrivelse og begrundelse herfor henvises til dokumentationsrapporten.

Kvinder og topledelse: Fakta eller myter

Inklusionsmålingen viser, at en række myter om kvinder og topledelse trives i Københavns Kommune, herunder at mange ledere og medarbejdere tror, at kvinder generelt ikke vil topledelse. Samtidig tror en forholdsvis stor del af ledere og medarbejdere, at ved rekruttering af topledere er en tendens til at vælge nogen, der ligner den eksisterende ledergruppe, og at dette er en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt toplederne. Et hovedfokus for inklusionsmålingen er at afdekke, hvilke af disse opfattelser blandt medarbejderne der er myter, og hvilke der kan være et grundlag for.

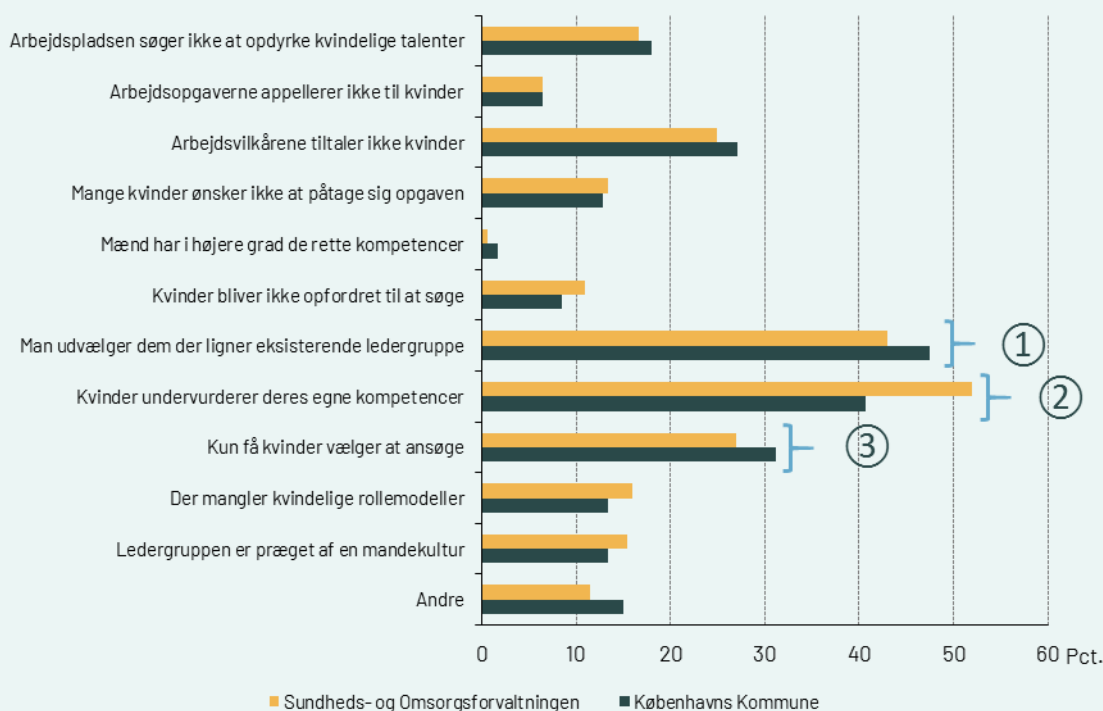
Mønstret for, hvad medarbejderne i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen tror, kan være væsentlige årsager til den forholdsvis lave andel af kvinder blandt toplederne, er overordnet det samme som for medarbejderne i Københavns Kommune samlet set, jf. figur 4. Der er dog nogle forskelle.

For det første tror ca. 5 pct. enheder færre af medarbejderne i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, at en del af forklaringen skal findes i, at "man udvælger dem, der ligner den eksisterende ledelsesgruppe".

Både blandt de kvindelige og mandlige respondenter fra Sundheds- og

Omsorgsforvaltningen peger relativt færre på dette som en af de væsentlige årsager. Som det er tilfældet for hele Københavns Kommune, er andelen af kvindelige medarbejdere, som har peget på denne årsag, meget højere end andelen af mandlige medarbejdere.

Figur 4. Opfattelse af årsager til lav andel af kvinder blandt toplederne i Københavns Kommune



Anm.: Baseret på 810 svar for Københavns Kommune og 156 svar for Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Andelen af kvinder blandt adm. direktører og fagdirektører (niveau 1-ledere) i Københavns Kommune er aktuelt omkring 30 pct. Hvad kan efter din opfattelse være årsager til dette (vælg op til 3 årsager)?"

Den anden nævneværdige forskel er, at en forholdsvis større andel af medarbejderne i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen tror, at årsagen skal findes i, at kvinder undervurderer deres egne kompetencer.

Dette er særligt udtalt blandt de kvindelige respondenter. Næsten 60 pct.

af de kvindelige medarbejdere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har peget på denne årsag, hvor det alene er ca. 50 pct. af alle de kvindelige deltagere i spørgeskemaundersøgelsen.

For det tredje tror en lidt højere andel af medarbejderne i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, at en af de

væsentlige årsager til den nuværende kønsbalance blandt toplederne er, at kvinder generelt vælger ikke ansøge toplederstillinger.

Oplevelsen af diversitet og inklusion

Inklusionsmålingen har overordnet vist, at "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune af medarbejderne opleves som en inkluderende arbejdsplads, hvor der er respekt om den enkelte, uanset køn, alder mv. Disse resultater begrundes også, hvorfor fokus for inklusionsmålingen er rettet særligt mod myter og implicite bias i forhold til rekrutteringen af topledere. Andre potentielle forhold, der vanskeliggør kvinders karrieremuligheder som fx åbenlys hverdagssexisme og -diskrimination og meget eksplicite bias, vil typisk have mindre betydning i organisationer, der opleves som inkluderende.

Spørgeskemaundersøgelsen indeholdt i alt otte spørgsmål, der relaterer sig til spørgsmålet om diversitet og inklusion mere generelt. Langt den overvejende del af respondenterne tilkendegav at være helt eller overvejende enige i de otte udsagn om deres arbejdsplads.

Det er i forvaltningsrapporterne valgt at fokusere på de fire udsagn, hvor der trods alt er nogen spredning i svarene generelt, og hvor der nogen er variation på tværs af forvaltningerne.

Mangfoldig arbejdsplads

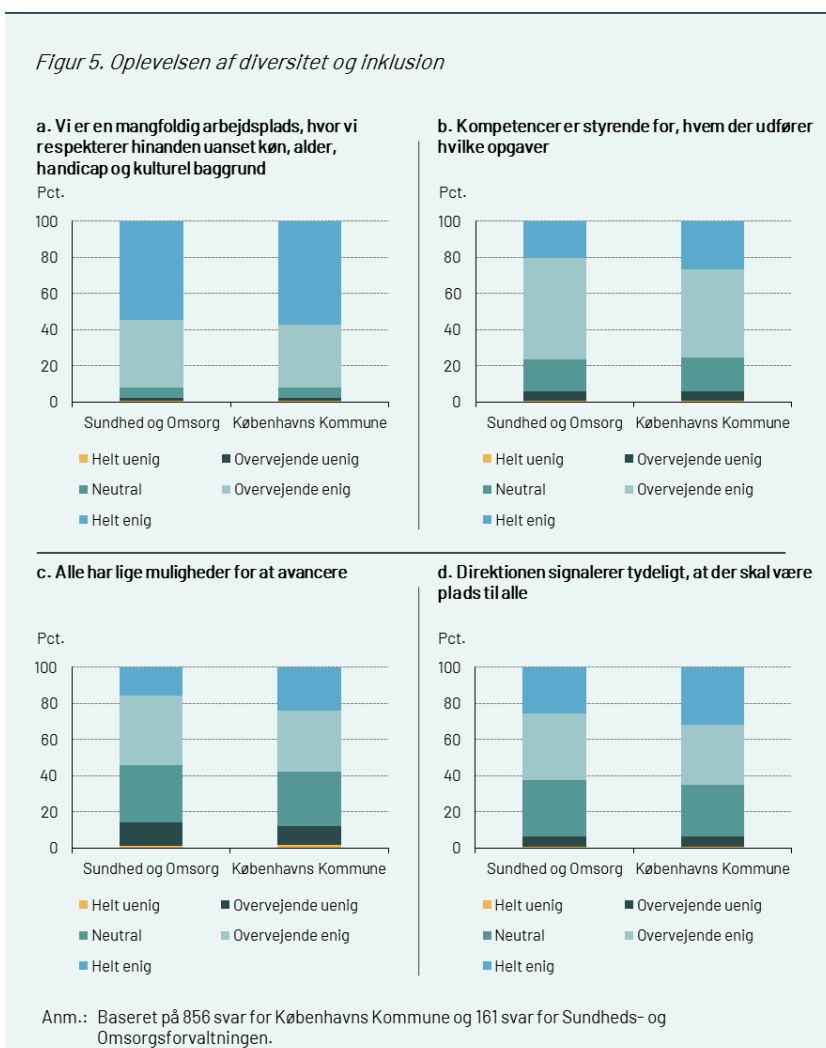
Som det gælder for hele Københavns Kommune, er det en lav andel af respondenterne fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, der er uenige i, at deres arbejdsplads er mangfoldig med respekt for den enkelte uanset køn, alder, handicap og kulturel baggrund, jf. figur 5.a.

Opdeles respondenterne yderligere efter køn, gælder generelt på tværs af Københavns Kommune, at de kvindelige medarbejdere har en mindre positiv vurdering af om deres arbejdsplads er mangfoldig.

Det gælder også i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Mens 72 pct. af de mandlige medarbejdere er helt enige i, at arbejdspladsen er mangfoldig, gælder det kun 50 pct. af de kvindelige medarbejdere. Forskellen i disse andele svarer omtrent til, hvad der gælder for Københavns Kommune som helhed.

Kompetencer er styrende

Blandt deltagerne fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er knapt 75 pct.



helt eller overvejende enige i, at kompetencer er styrende for, hvem der udfører hvilke opgaver. Det ligger meget tæt på resultatet for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 5.b.

Opdeles respondenterne efter køn gælder generelt på tværs af forvaltningerne, at de mandlige respondenter

gennemsnitligt har en mere positiv vurdering af, at kompetencer er styrende, end de kvindelige respondenter.

Det er også tilfældet for deltagerne fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Fx er hver tredje af de mandlige deltagere fra Sundheds- og

Omsorgsforvaltningen helt enige i, at kompetencer er styrende for, hvem der løser hvilke opgaver. Blandt de kvindelige respondenter fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er denne andel 16 pct. Dette mønster i de kønsopdelte svar afspejler det generelle billede for Københavns Kommune som helhed.

Lige muligheder for at avancere

I forhold til respondenternes vurdering af, om alle har lige muligheder for at avancere, er svarmønstret for Sundheds- og Omsorgsforvaltningen marginalt mindre positivt end for Københavns Kommune samlet, *jf. figur 5.c.*

En opdeling af respondenterne efter køn viser en tendens til, at de kvindelige medarbejdere i Sundheds- og

Omsorgsforvaltningen er mindre positive i deres vurdering. Fx er kun 9 pct. af de kvindelige medarbejdere helt enige i, at alle har lige mulighed for at avancere. I ingen af de øvrige forvaltninger er denne andel lavere end 13 pct. og i enkelt er den 25 pct.

De mandlige medarbejdere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er – som det gælder i alle forvaltninger – i højere grad enige i, at alle har lige muligheder for at avancere.

Direktionen signalerer tydeligt, at der skal være plads til alle

Billedet gentager sig i forhold til respondenternes oplevelse af, om direktionen på deres arbejdsplads tydeligt kommunikerer, at der skal være plads til alle, *jf. figur 5.d.* Omkring 65 pct. af

alle medarbejdere i såvel Sundheds- og Omsorgsforvaltningen som Københavns Kommune samlet er overvejende eller helt enige i dette.

Også her gælder, at de kvindelige respondents vurderinger er noget mindre positive end de mandlige respondents på tværs af alle forvaltninger. I Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er dette dog noget mere udtalt end i de øvrige forvaltninger. Således er det fx kun 21 pct. af de kvindelige medarbejdere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, der er helt enige i, at direktionen tydeligt signalerer, at der skal være plads til alle.

Ledelseskultur: Oplevet og ønsket

Inklusionsmålingen finder, at den eksisterende ledelseskultur i "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune især er kendetegnet ved "hårde" ledelseskompetencer. Derimod lægger respondenterne mere vægt på "bløde" kompetencer, når de bliver bedt om at angive, hvad der især kendetegner en "god" leder. Denne forskel i opfattelsen mellem, hvad der på den ene side kendetegner den nuværende ledelseskultur og på den anden side den "gode" ledere, gør sig i det store hele gældende blandt både ledere og medarbejdere. Det kommer også til udtryk ved, at lederne især peger på "bløde" kompetencer som nogle, de gerne vil være bedre til.

De toplederskompetencer, der efterspørges i Københavns Kommune, afspejler et stykke hen ad vejen den eksisterende og kun i begrænset omfang den ønskede ledelseskultur. Det kan medvirke til at fastholde den eksisterende ledelseskultur og hæmme en udvikling mod den ønskede ledelseskultur.

Oplevet ledelseskultur i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen lig kommunen som helhed

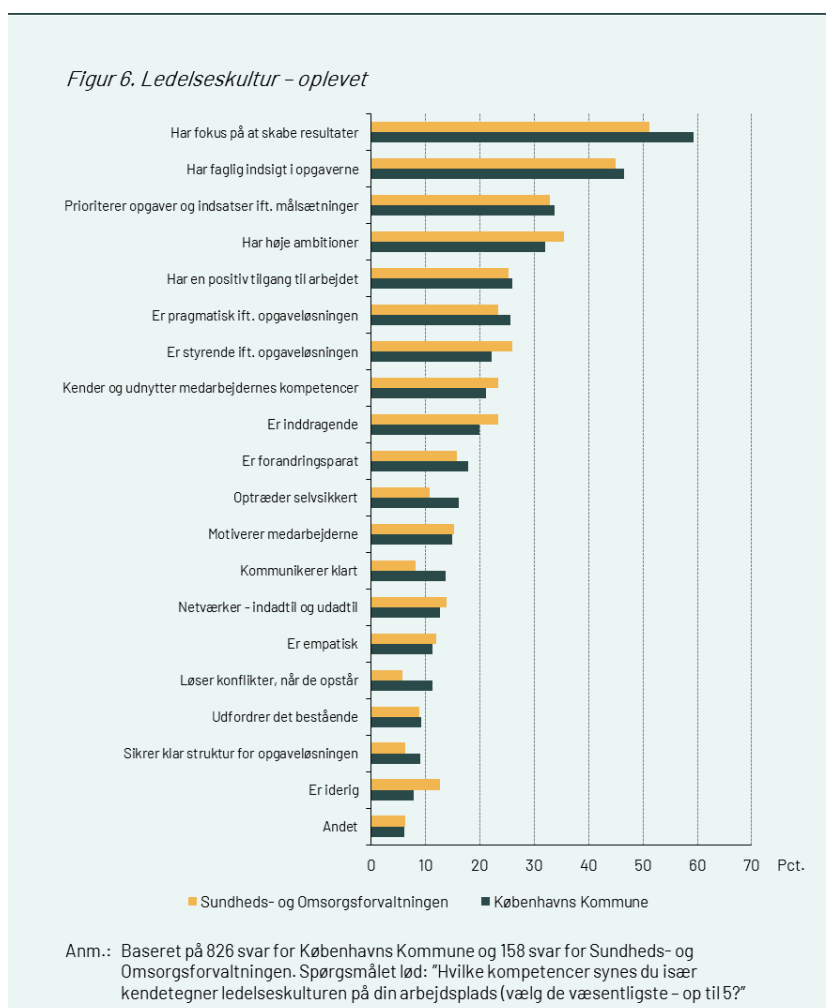
Når ledere og medarbejdere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen skal pege på de (op til) fem kompetencer, der især kendetegner ledelseskulturen i forvaltningen, giver det et billede af ledelseskulturen, der omtrent svarer til billedet for Københavns Kommune samlet, jf. figur 6.

Rækkefølgen af kompetencerne – bestemt ved andelen af respondenter, der har peget på den givne kompetencer – er stort set den samme.

De største afvigelser er, at en lavere andel af ledere og medarbejdere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen peger på resultatfokus, selv sikker optræden, klar kommunikation og konfliktløsning som kendetegn for ledelseskulturen, end tilfældet er for kommunen som helhed.

Modsat peger en lidt højere andel i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen på kompetencer som opgaveprioritering, en styrende og inddragende tilgang til opgaveløsningen.

Forskellene er dog små.



Dermed oplever lederne og medarbejderne – i lighed med, hvad der gælder for kommune som helhed – den eksisterende ledelseskultur som især kendetegnet ved "hårde" kompetencer, jf. figur 7.

Figur 7. "Hårde" og "bløde" ledelseskompeterer

Der eksisterer ikke en entydig definition af "hårde" og "bløde" ledelseskompeterer, men begreberne er i denne rapport anvendt til at sondre mellem:



- **"Hårde"** ledelseskompeterer som fx resultatorienteret, beslutsom, ambitiøs, styrende og robust.



- **"Bløde"** ledelseskompeterer som fx inddragende, empatisk og motiverende.

Den ene type af ledelseskompeterer er ikke bedre end den anden – opgaven for enhver ledelse er at skabe en ledelseskultur, der balancerer de "hårde" og de "bløde" ledelseskompeterer.

Sondringen er dog relevant, fordi undersøgelser viser, at en generisk anvendelse af de "hårde" ledelseskompeterer i fx stillingsopslag er mindre appellerende for kvindelige end mandlige kandidater. Ikke fordi kvinder ikke er og gerne vil være fx ambitiøse og beslutsomme, men fordi de gerne vil vide, hvad de skal være ambitiøse og beslutsomme i forhold til. Dvs. de "hårde" ledelseskompeterer skal indsættes i en kontekst, der er relevant for de opgaver og udfordringer, der skal løftes i den konkrete stilling.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen adskiller sig heller ikke i forhold til ønsket ledelseskultur

Når respondenterne bliver spurgt om de fem væsentligste kompetencer, der kendetegner en god leder, er svaremønsteret for Sundheds- og Omsorgsforvaltningen for alle praktiske formål det samme som for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 8.

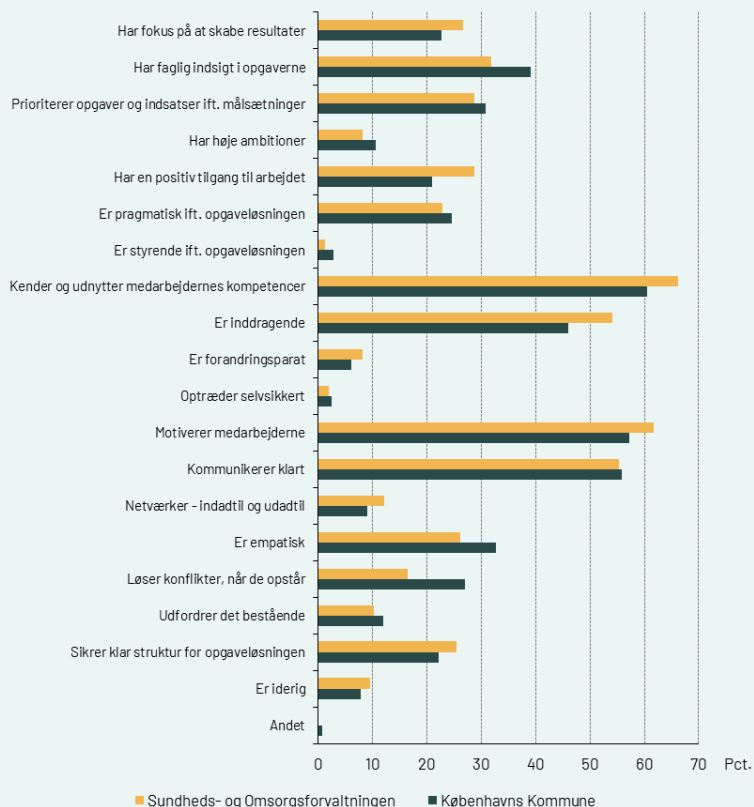
Dvs. relativt flest af lederne og medarbejderne i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen peger på "bløde" kompetencer som at kende og udnytte medarbejdernes kompetencer, inddragende, motiverende og klart kommunikerende som noget, der især kendetegner en god leder.

Dermed synes ønskerne til den gode leder at afspejle en ledelseskultur, hvor lederrollen i højere grad har fokus på at facilitere og sikre de bedste mulige rammer for, at medarbejderne i større omfang har ansvaret for og selvstændigt står for opgaveløsningen – også i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Ønskede kendetegn for en god leder afhænger af perspektivet

Som det fremgår af hovedrapporten, er der to forbehold i forhold til disse resultater.

Figur 8. Hvad kendetegner en god leder (ønsket ledelseskultur)



Anm.: Baseret på 824 svar for Københavns Kommune og 157 svar for Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Hvilke kompetencer synes du især kendetegner en god leder (vælg de væsentligste - op til 5?"

Mens svarmønstret for medarbejdere og ledere for det fleste kompetencer er identisk, gælder det ikke i forhold til resultatorientering. Væsentligt flere ledere end medarbejdere har peget på det som et væsentligt kendetegn ved en god leder. I det målet for enhver organisation er at skabe resultater, ville det forekomme naturligt, at resultatorientering ikke kun blev oplevet som et kendetegn ved den nuværende ledelseskultur, men også som et væsentligt kendetegn for den gode leder.

Når medarbejderne og lederne tillægger denne kompetence forskellig vægt, skyldes det formentlig, at de to grupper i sagens natur har et forskelligt perspektiv på ledelsesopgaven.

Det andet forbehold er, at kravene og ønskerne til "en god leders" kompetencer ikke er de samme på alle lederniveauer. Der er forskel på, hvad en topleder for en organisation med flere tusinde medarbejdere skal kunne, og hvad en leder med ansvar for et

driftsområde og personaleansvar for ikke-ledere skal kunne. I hvert fald vil betydningen og vægtingen af de forskellige kompetencer variere på tværs af ledelseshierarkiet, hvilket ikke fanges i undersøgelsen.

Disse forbehold ændrer dog ikke ved, at der forekommer at være en forskel mellem den oplevede og ønskede ledelseskultur i Københavns Kommune såvel som Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Også små forskelle i, hvad lederne gerne vil være bedre til

De nuværende ledere blev også bedt om at pege på (op til) tre kompetencer, de gerne vil være bedre til.

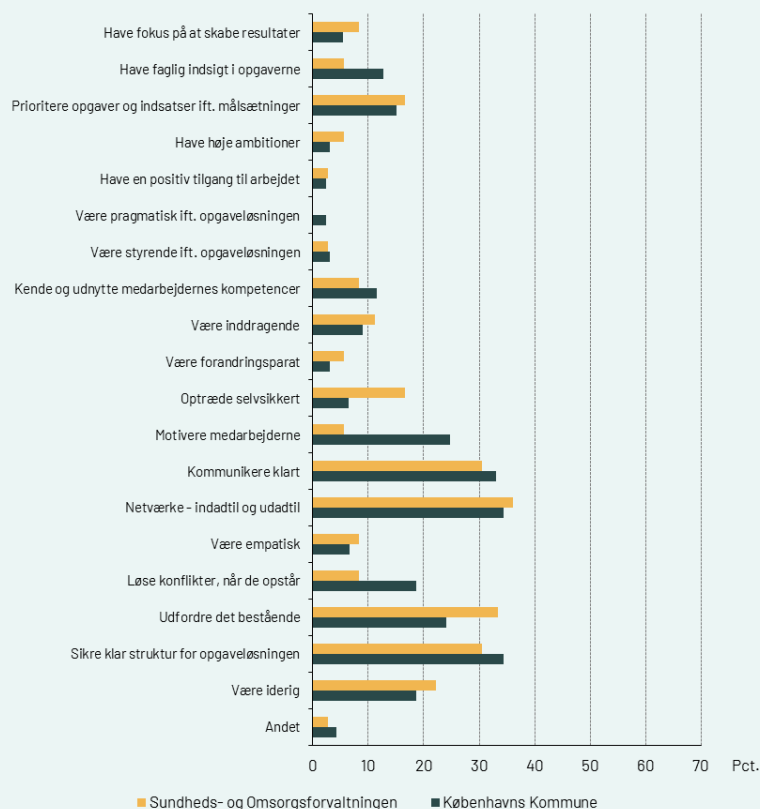
Svarene fra lederne i Sundheds- og Omsorgsforvaltningens "centralforvaltning" ligner i store træk svarene fra alle lederne i Københavns Kommune, jf. figur 9.

Forholdsvis få af Sundheds- og Omsorgsforvaltningens ledere har dog peget på, at de gerne vil være bedre til at motivere medarbejderne og løse konflikter, når de opstår.

Til gengæld peger en større andel af lederne fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen på, at de gerne vil være bedre til bl.a. at optræde selvsikkert og udfordre det bestående, end tilfældet er for alle lederne fra kommunens "centralforvaltninger".

Ved fortolkning af resultaterne er det vigtigt at være opmærksom på, at antallet af ledere, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, for hver enkel forvaltning er forholdsvis lille.

Figur 9. Hvad vil lederne gerne være bedre til



Anm.: Baseret på 166 svar fra ledere for Københavns Kommune og 36 svar fra ledere for Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Hvad vil du som leder gerne være bedre til (vælg de væsentligste - op til 3?)"

Rekrutteringsprocesser og vejen til toplederstillinger

Inklusionsmålingen viser, at der på tværs af forvaltningerne i Københavns Kommune er potentiale for at styrke rekrutteringsprocessen i forhold til topledere – men også, at der er betydelige forskelle i forvaltningerne tilgang til rekrutteringen af ledere. Det gælder bl.a. i forhold til omfang og indhold af det materiale, der anvendes i forbindelse med rekrutteringen af topledere, vægtningen af searchprocesser, hvor kandidater opfordres til at søge en lederstilling, og bred annoncering med henblik på at tiltrække ansøgere, der ikke direkte opfordres til at søge stillingen.

En anden observation i inklusionsmålingen er, at der på tværs af forvaltningerne er nogen forskel i, hvor lederne rekrutteres fra, herunder andelen af ledere, som rekrutteres internt.

Desuden viser målingen, at der er en forholdsvis stor gruppe blandt ledere og medarbejdere, der tror, at personer af det andet køn opfordres mere til at søge lederstillinger, uagtet at inklusionsmålingen ikke giver belæg for, at det ene eller andet køn generelt opfordres mere til at søge lederstillinger. Endelig indikerer resultaterne, at der er forskelle mellem forvaltningerne i forhold til, om lederrekrutteringsprocesserne opleves som åbne og transparente.

Materiale til toplederrekrutteringer

Som led i inklusionsmålinger er det skriftlige materiale, der blev anvendt ved den seneste toplederrekruttering i hver af de syv forvaltninger, gennemgået. Dvs. som udgangspunkt stillingsopslaget og stillings- og personprofil, såfremt en sådan eksisterede.

Materialet fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen var blandt det mest kortfattede – et relativt kort stillingsopslag og ingen stillings- og personprofil, jf. figur 10.

I stillingsopslaget anvendes ikke generiske kompetencebeskrivelser uden, at der sat ind i en relevant kontekst.



Se hovedrapporten og dokumentationsrapporten for en beskrivelse af, hvad der bør lægges vægt på ved udformning af stillingsopslag og stillings- og personprofiler.

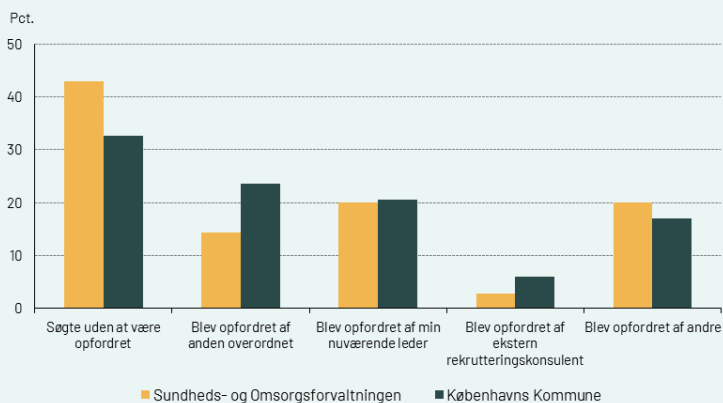
Blev de nuværende ledere opfordret til at søge deres stilling

Blandt de deltagende ledere fra "centralforvaltningerne" oplyser lige godt 30 pct., at de fik deres nuværende stillinger, efter at de havde søgt stillingen uden at være blevet opfordret til det, jf. figur 11.

I Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er det lige godt 40 pct., der angiver, at de ikke blev opfordret til at søge deres nuværende stilling.

Modsat ses, at det i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i mindre grad end generelt i Københavns Kommune er en anden leder, end lederens nuværende leder, der kom med opfordringen.

Figur 11. Hvordan fik de nuværende ledere deres stilling



Anm.: Baseret på 165 svar fra ledere for Københavns Kommune og 35 ledere fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Intern kontra ekstern rekruttering

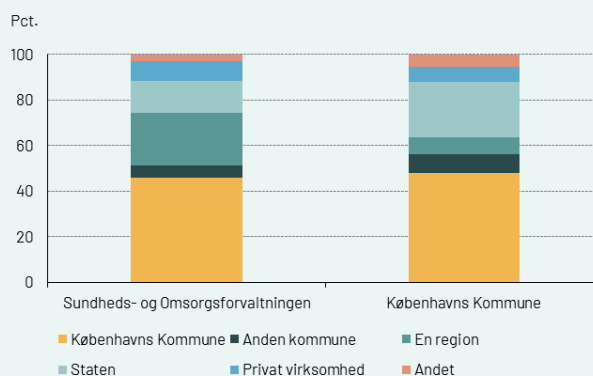
Det er ikke muligt ud fra inklusionsmålingen muligt at vurdere, om fx balancen mellem ledere, der rekrutteres eksternt, og ledere, der rekrutteres internt, er hensigtsmæssigt. Der er dog forskelle, når rekrutteringsmønstret på tværs af forvaltninger og køn, som det kan være værd at overveje.

I Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er omkring 45 pct. af de nuværende ledere rekrutteret internt fra Københavns Kommune, jf. figur 12. Det svarer omtrent til andelen for Københavns Kommune som helhed.

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen skiller sig ud fra resten af Københavns Kommune ved, at en forholdsvis stor andel af lederne er rekrutteret fra regionerne og tilsvarende færre fra staten.

Med forbehold for, at antallet af ledere fra Sundheds- og

Figur 12. Hvor er de nuværende ledere rekrutteret fra



Anm.: Baseret på 165 svar fra ledere for Københavns Kommune og 35 svar fra ledere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Omsorgsforvaltningen, der har deltaget i undersøgelsen, er lille, kan det bemærkes, at størstedelen af de mandlige ledere er rekrutteret internt i Københavns Kommune, mens det især

er blandt de kvindelige ledere, at en forholdsvis stor andel er rekrutteret fra en region.

Mange tror, at der er kønsmæssig skævhed i, hvem der opfordres til at søge lederstillinger

Uanset, at inklusionsmålingen generelt ikke finder belæg for, at mænd eller kvinder i højere grad opfordres mere eller mindre til at søge lederstillinger, tror 15-20 pct. af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen, at der er en kønsmæssig skævhed i, hvem der opfordres.

Langt de fleste tror, at det er personer af det andet køn, der opfordres mest, jf. figur 13.

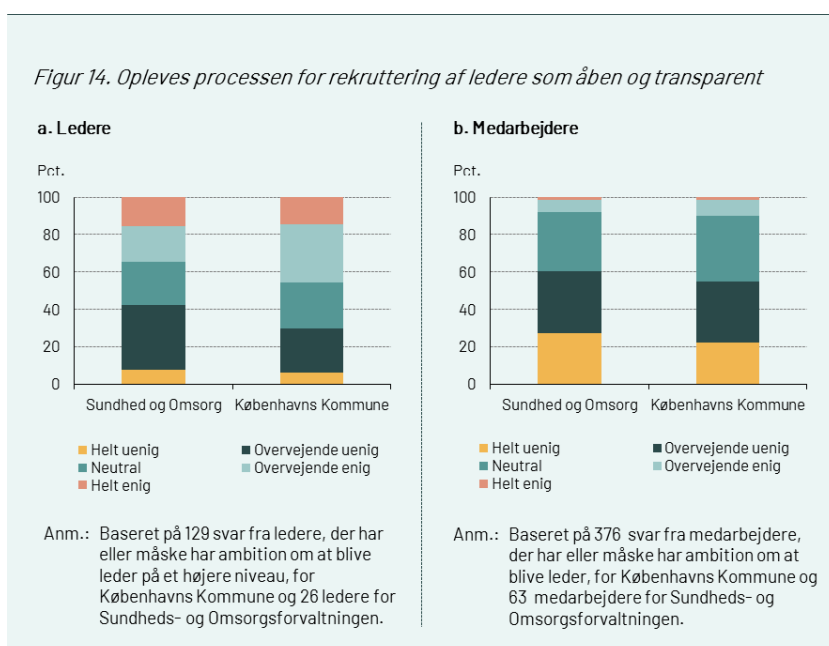
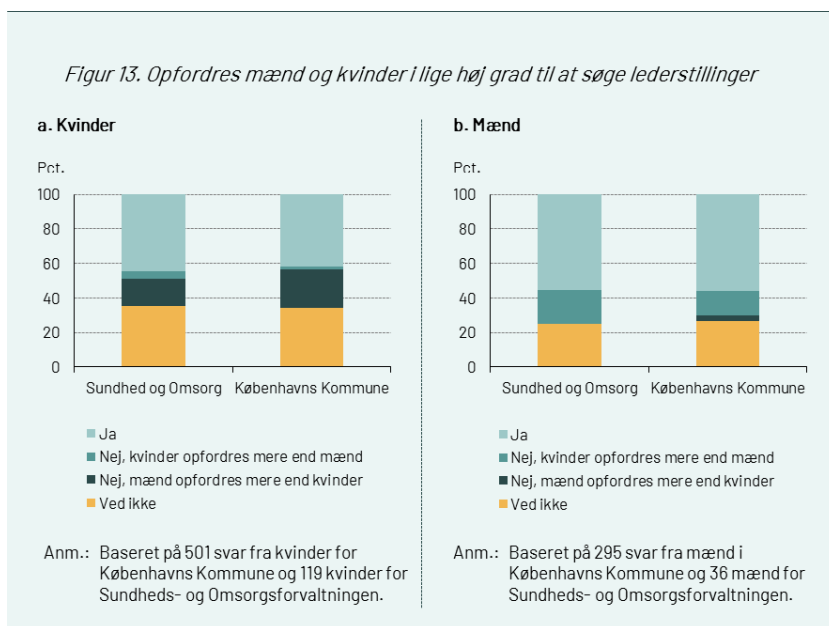
Dette mønster genfindes i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Dog gælder – i kontrast til resten af kommunen – at der blandt de kvindelige medarbejdere er nogle, der tror, at kvinder mere end mænd opfordres til at søge lederstillinger. Modsat er der ingen af de mandlige deltagere, der tror, at mænd opfordres mere end kvinder.

Opleves rekrutteringsprocesserne som åbne og transparente

Der er selvsagt grænser for, hvor transparent en rekrutteringsproces kan være, ligesom der næppe findes et optimalt niveau for åbenhed om rekrutteringsprocesser. Åbenhed om krav til kompetencer, tidsforløb mv. kan imidlertid bidrage til at reducere myter om fx, at "det hele er afgjort på forhånd". Dette kan opnås ved at distribuere stillingsopslag og – hvis relevant – stillings- og personprofiler bredt i egen organisation.

Blandt de ledere, der har ambition om at blive ledere på et højere niveau, er knapt halvdelen helt eller overvejende enige i, at rekrutteringsprocesserne i Københavns Kommune er åbne og transparente, jf. figur 14.a. Denne andel er omtrent den samme for både de kvindelige og mandlige ledere.

I Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er andelen omkring 35 pct., dvs. noget lavere. Der er ingen nævneværdige



forskelle i vurderingen fra de kvindelige henholdsvis mandlige ledere.

Svarmønstret for de af medarbejderne i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, der har ambition om at bliver leder, er

stort set det samme som for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 14.b.

Ledernes og medarbejdernes karriereambitioner og -barrierer

Inklusionsmålingen viser, at det er en myte, at kvinder generelt ikke vil være (top)ledere, og at der ikke er kvindelige kandidater til topledelsestillinger i Københavns Kommune. Konsekvensen af, at myten også lever i Københavns Kommune, kan være et mindre fokus på kvindelige end mandlige ledelsestalenter, når topledelsestillinger skal besættes. Både opgjort som andel og absolut er der blandt de nuværende ledere i "centralforvaltningerne" flere kvinder end mænd, der angiver at have ambition om at blive leder på et højere niveau.

Blandt medarbejderne i "centralforvaltningerne" er andelen af kvinder, der angiver at have en ambition om at blive leder, lidt lavere end blandt de mandlige medarbejdere. Det skyldes primært, at der relativt er lidt flere af kvinderne end mændene, der ikke har besluttet sig for, om de vil gå ledervejen, og derfor svare "måske", mens der ikke er en kønsmæssig forskel i andelen, der svarer "nej" til, at de har en ambition om at blive leder.

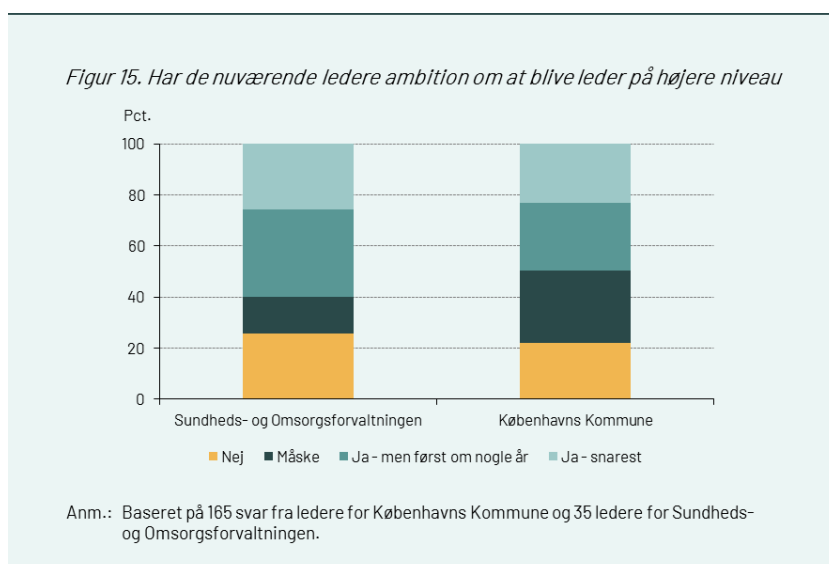
Kvinder vil også være topledere

Sammenholdt med alle ledere i "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune er andelen af Sundheds- og Omsorgsforvaltningens ledere, der angiver at have en ambition om at blive leder på et højere niveau, godt 10 pct. enheder højere, jf. figur 15.

Det modsvarer af, at andelen, der svarer måske, er godt 10 pct. enheder lavere blandt lederne i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Også i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er andelen af kvindelige ledere, der har ambition om at blive ledere på et højere niveau (66 pct.), højere end blandt de mandlige ledere (ca. 56 pct.). Videre gælder, at 36 pct. af de kvindelige ledere angiver at have ambition om at blive ledere på et højere niveau snarest, hvilket ikke er tilfældet for nogen af de mandlige ledere.

Det bekræfter, at det er en myte, at kvinder ikke vil topledelse. Der er også



i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen kvindelige ledere med mod på topledelse.

Det gælder, uanset at de opgjorte andele er forbundet med betydelig usikkerhed. Forholdsvis få ledere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har

deltaget i inklusionsmålingen, hvorfor blot et par anderledes svar vil påvirke andelen betydeligt.

Familieliv og arbejdstid er barrierer for nogle af lederne

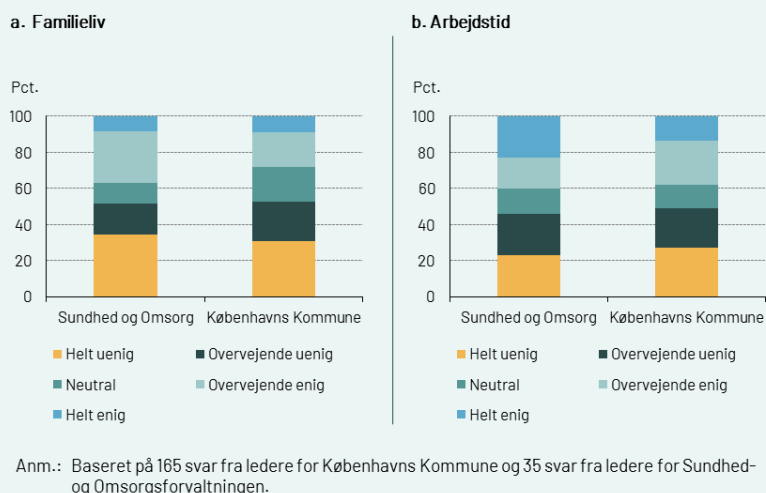
Blandt de 165 ledere fra "centralforvaltningerne", der har deltaget i undersøgelsen, er det knapt 30 pct., som oplever, at familielivet er en barriere i forhold til deres personlige karriereudvikling, jf. figur 16.a.

For lederne fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er andelen noget højere.

Derimod er der ikke stor forskel på opfattelsen af forventning om en lang arbejdstid som en barriere, jf. figur 16.b. Dog er der relativt flere af lederne i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, der er helt enig i, at lang arbejdstid udgør en barriere, i forhold til lederne generelt i Københavns Kommune.

Som beskrevet i dokumentationsrapporten gælder, at de mandlige ledere i højere grad end de kvindelige ledere anser familieliv og forventning om lang

Figur 16. Oplevede barrierer for personlig karriereudvikling blandt lederne



arbejdstid som en barriere for deres personlige karriereudvikling.

Denne forskel er betydeligt mere udtalt for lederne i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Fx er 56 pct. af de

mandlige ledere i forvaltningen helt eller overvejende enig i, at forventning om en lang arbejdstid udgør en barriere. For Sundheds- og Omsorgsforvaltningens kvindelige ledere er den tilsvarende andel 36 pct.

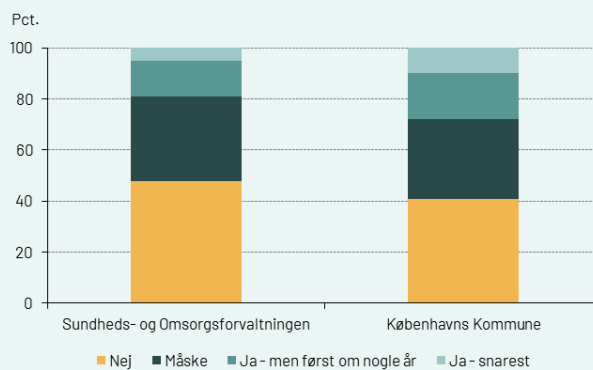
Færre medarbejdere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har lederambition

Mens knapt 30 pct. af medarbejderne i "centralforvaltningerne" på tværs af Københavns Kommune giver udtryk for at have ambition om at blive leder, er andelen blandt Sundheds- og Omsorgsforvaltningens medarbejdere, knapt 20 pct., jf. figur 17.

I modsætning til, hvad der gælder for kommunen som helhed, er andelen af de kvindelige medarbejdere, der angiver at have en ambition om at blive leder, omtrent den samme som for de mandlige medarbejdere.

Til gengæld er andelen af kvindelige medarbejdere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, der svarer "nej" til at have lederambition (50 pct), noget højere end blandt deres mandlige kollegaer (40 pct) og sammenholdt med andelen blandt alle

Figur 17. Har medarbejderne ambition om at blive leder



Anm.: Baseret på 645 svar fra medarbejdere for Københavns Kommune og 121 medarbejdere for Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

kvindelige medarbejdere i Københavns Kommune (40 pct).

Dette betyder samlet, at andelen af kvindelige medarbejdere, der har svaret "måske" og dermed ikke er

afklaret om, hvorvidt de vil gå ledelsesvejen, er noget lavere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen end i Københavns Kommune som helhed.

Flere medarbejdere oplever familieliv og arbejdstid som barrierer

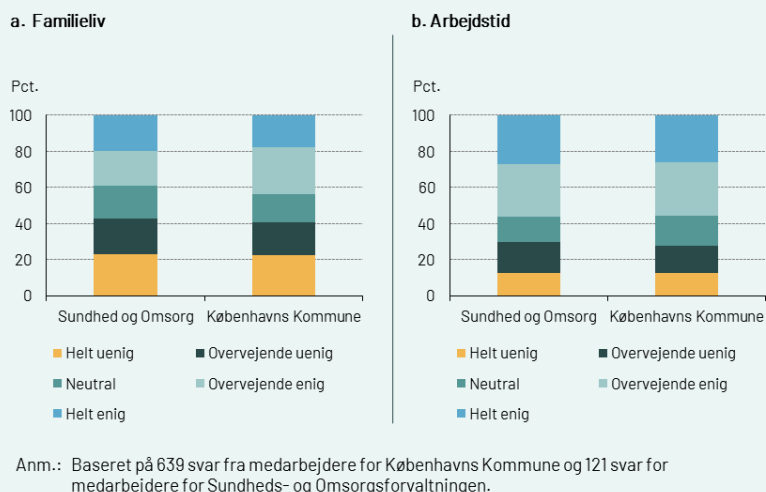
Blandt medarbejderne er andelen, der oplever hensynet til familieliv og forventning om en lang arbejdstid som barrierer for deres personlige karriereudvikling, betydeligt højere end blandt lederne.

Således oplever omkring 50 pct. familielivet og ca. 60 pct. forventning om en lang arbejdstid som barrierer, jf. figur 18.

Oplevelsen af disse faktorer som barrierer blandt medarbejderne i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen adskiller sig ikke nævneværdigt fra billedet for alle medarbejdere på tværs af Københavns Kommune, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen.

I kontrast til, hvad der gælder for lederne, er det i højere grad de kvindelige end de mandlige medarbejdere, som anser familieliv og forventning om lang arbejdstid for deres personlige karriereudvikling. Fx er ca. 60 pct. af de kvindelige

Figur 18. Oplevede barrierer for personlig karriereudvikling blandt medarbejdere



medarbejdere på tværs af forvaltningerne overvejende eller helt enige i, at forventning om lang arbejdstid er en barriere for deres personlige karriereudvikling. Blandt de mandlige medarbejdere er denne andel 50 pct.

Denne forskel optræder også i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Fx oplever 41 pct. af de mandlige medarbejdere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen forventning om lang arbejdstid som en barriere, mens det gælder 61 pct. af de kvindelige medarbejdere.

Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter

En af observationerne i inklusionsmålingen er, at der er et potentiale for at sætte fokus på udviklingen af ledere med talent for og lyst til topledelse – dette giver støtte til den beslutning, der allerede er truffet om at udvikle en toplederpipeline i Københavns Kommune. Formålet med dette er bl.a. at styrke det interne rekrutteringsgrundlag, når toplederstillinger skal besættes. Det kan potentielt bidrage til at øge både diversiteten og kønsbalancen på toplederniveauet. Dette skal bl.a. ses i lyset af, at forholdsvis mange – og navnlig blandt de kvindelige – respondenter peger på manglende fokus på kvindelige ledelsestalenter som en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt toplederne.

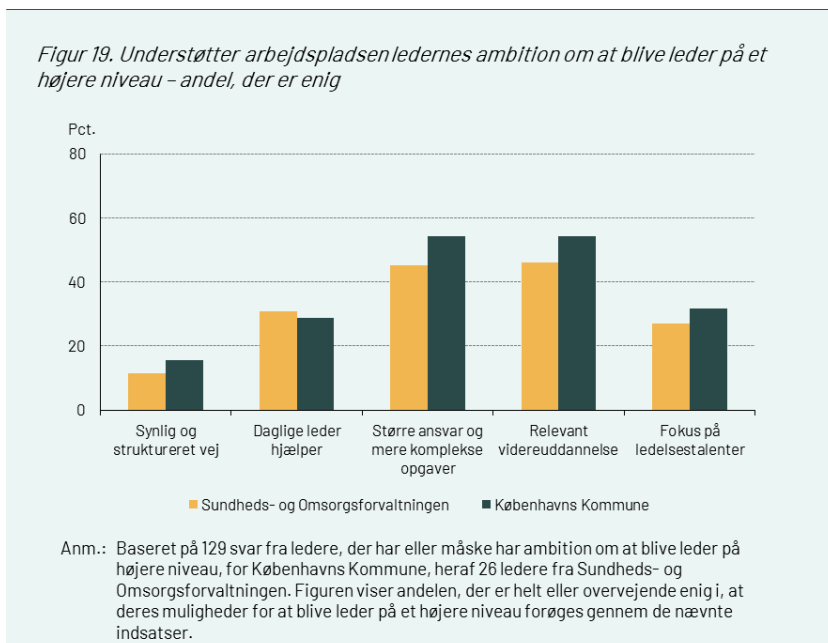
Et lignende potentiale synes at eksistere i forhold til de forholdsvis mange medarbejderne i "centralforvaltningerne", der har ambition om at blive leder eller som fortsat er i tvivl om, hvorvidt de skal vælge ledervejen. Nogle af de tiltag, der kan iværksættes i forhold til problematikken vedrørende topledere, kan i tilpasset form anvendes mere generelt for styrke den interne lederpipeline i Københavns Kommune. Det gælder fx indførelsen af et organisatorisk princip om, at ledere på et niveau har ansvar for at identificere og udvikle ledere på det næste niveau (eller på de lavere lederniveauer medarbejdere).

Udvikling af ledere med (top)lederambitioner

Blandt alle de deltagende ledere med ambition om at blive leder på et højere niveau er det kun omkring 30 pct., der helt eller overvejende er enig i, at ledelsen på deres arbejdsplads har fokus på at identificere og fremme ledelsestalenter, jf. figur 19.

I Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er denne andel en smule lavere. Også for de fire indsatser, der potentielt kan understøtte ledernes videre karriereambitioner, er vurderingerne fra lederne i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen generelt en smule lavere end blandt lederne generelt i Københavns Kommune.

Opdeles respondenterne efter køn er der en tendens til, at de kvindelige ledere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen med ambition om at blive leder på et højere niveau vurderer indsatsen en højere end deres mandlige kollegaer.



Fx er det 55 pct. af de kvindelige ledere, der er enige i, at de løbende får større ansvar og mere komplekse opgaver, der kvalificerer dem til deres næste lederjob. For alle forvaltningens ledere er denne andel ca. 45 pct.

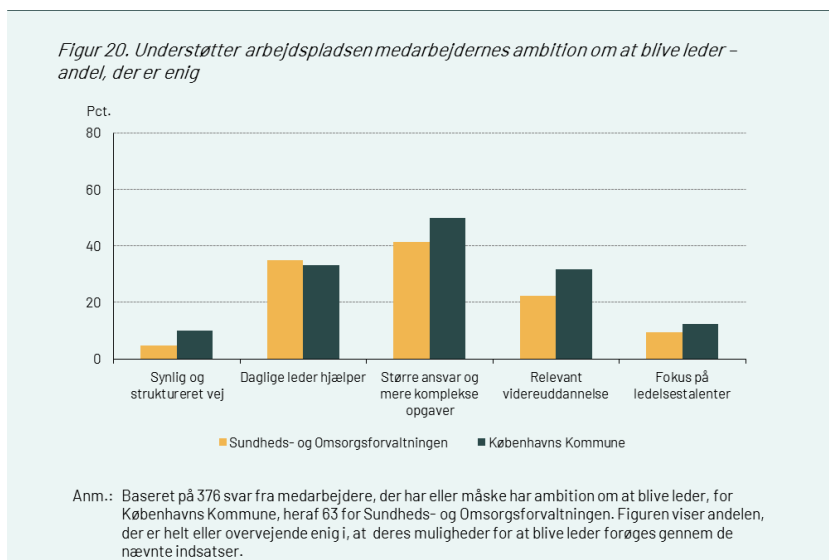
Antallet af observationer er dog så begrænset, at det ikke er muligt at konkludere, om det reelt er tale om en kønsafhængig forskel.

Udvikling af medarbejderne med lederambitioner

De medarbejdere, der har ambition om at blive leder, oplever generelt ikke, at der er stort fokus på ledelsestalenter i Københavns Kommune, jf. figur 20. Det er også tilfældet i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

I øvrigt er tendensen, at relativt færre af Sundheds- og Omsorgsforvaltningens medarbejdere med lederambition oplever, at arbejdspladsen understøtter dem i at realisere deres ambition, end tilfældet er i Københavns Kommune som helhed. Forskellene er dog forholdsvis små.

Der er for alle praktiske formål ingen forskel på, hvordan de kvindelige og mandlige medarbejdere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, der har ambition om at blive leder, oplever arbejdspladsens fokus på ledelsestalenter og indsatserne for at understøtte



dem i realiseringen af deres karriereambition.

Det samme gælder for Københavns Kommune som helhed, hvor der heller ikke er nævneværdige forskelle på,

hvordan kvindelige og mandlige medarbejdere oplever deres arbejdsplads' fokus og indsatser i forhold til at realisere deres ledelsesambitioner.



Inklusionsmåling i Københavns Kommune Kønsbalance på toplederniveau

Teknik- og Miljøforvaltningen - forvaltningsspecifik rapport

Oktober 2021



Photo by Gordon Williams on Unsplash

**muus
mann**

Indhold

Indledning.....	3
Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune	4
Kvinder og topledelse: Fakta eller myter.....	6
Oplevelsen af diversitet og inklusion.....	8
Ledelseskultur: Oplevet og ønsket.....	10
Rekrutteringsprocesser og vejen til toplederstillinger	13
Ledernes og medarbejdernes karriereambitioner og -barrierer	16
Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter	19

Indledning

Københavns Kommune besluttede i slutningen af 2020, at der skulle gennemføres en inklusionsmåling med fokus på kønsbalancen på toplederniveau. Baggrunden var bl.a. en opgørelse, der viste, at ca. 30 pct. af de 24 topledere i kommunen var kvinder. En andel, der er en del lavere end andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer og blandt alle medarbejdere i Københavns Kommune.

Hovedformålet med inklusionsmålingen er bl.a. at tilvejebringe et troværdigt datagrundlag og analyser, der kan anvendes som udgangspunkt for de videre drøftelser i Københavns Kommune, herunder om hvilke tiltag der vil kunne sættes med henblik på at få en mere ligelig kønsbalance på lederniveau 1.

Inklusionsmålingens væsentligste resultater og konklusioner samt forslag til tiltag, der kan overvejes af Københavns Kommune, er præsenteret i "*Inklusionsmåling i Københavns*

Kommune – Kønsbalance på toplederniveau", september 2021 ("hovedrapporten").

Grundlaget for hovedrapportens overvejelser og konklusioner er dokumenteret i "*Inklusionsmåling i Københavns Kommune – Kønsbalance på toplederniveau - dokumentationsrapport*", oktober 2021 ("dokumentationsrapporten")

Designet af inklusionsmålingen indebærer en forholdsvis bredspektret dataindsamling, og derfor er ikke alle resultater præsenteret for de enkelte forvaltninger i dokumentationsrapporten. Nogle af disse resultater vurderes imidlertid at kunne være af interesse og at kunne give grundlag for drøftelser og overvejelser i de enkelte forvaltninger og dermed være en hjælp til det løbende arbejde med at fremme kønsbalance og diversitet.

Derfor er der udarbejdet en specifik rapport for hver af de syv forvaltninger. Formålet er helt overvejende at

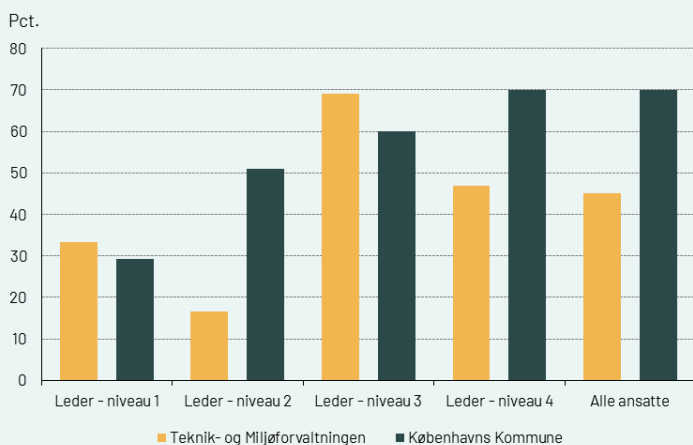
præsentere udvalgte resultater, der gør det muligt for den enkelte forvaltning at sammenligne deres resultater med resultaterne for Københavns Kommune som helhed. Derfor indeholder de forvaltningsspecifikke rapporter ikke konklusioner, anbefalinger mv., idet der henvises til hovedrapporten for disse.

De resultater, der præsenteres i de forvaltningsspecifikke rapporter, er valgt ud fra en kombination af to kriterier. Det ene er, at der er tale om resultater, der er centrale for de samlede vurderinger og konklusioner i hovedrapporten. Det andet er, at der er variation i resultaterne på tværs af forvaltningerne. Dvs. at mindst en af forvaltningerne adskiller sig tydeligt fra Københavns Kommune som helhed. Da de samme figurer indgår i alle syv forvaltningsspecifikke rapporter, betyder det, at der er eksempler på, at den forvaltning, en given rapport vedrører, ikke adskiller sig fra Københavns Kommune som helhed.

Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune

Udgangspunktet for inklusionsmålingen har været, at andelen af kvinderne blandt toplederne i Københavns Kommune udgør ca. 30 pct., hvilket er lavere end andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer og blandt medarbejderne som helhed. Formålet med inklusionsmålingen er således at etablere et datagrundlag, der kan belyse årsager til den nuværende kønsbalance blandt toplederne og dermed danne udgangspunkt for drøftelser i Københavns Kommune, herunder i forhold til tiltag, der vil kunne iværksættes. Konklusioner og forslag til indsatsområder på baggrund af inklusionsmålingen fremgår af hovedrapporten.

Figur 1. Andel af kvinder blandt alle ansatte og ledere



Anm.: Kønsfordelingen af ledere på niveau 1 er baseret på opgørelse pr. 31. august 2021, mens den for de øvrige kategorier er baseret på oplysninger fra Økonomiforvaltningen fra april 2021.

Teknik- og Miljøforvaltningen har som flertallet af forvaltningerne en kvinde blandt forvaltningens tre niveau 1-ledere, jf. figur 1.

Blandt niveau 2-lederne er blot 15 pct. kvinder, hvilket er væsentligt lavere end i Københavns Kommune som helhed. Det skal dog bemærkes, at Teknik- og Miljøforvaltningen har få ledere på dette niveau relativt til de øvrige forvaltninger.

Til gengæld har Teknik- og Miljøforvaltningen med en andel på ca. 70 pct. forholdsvis mange kvindelige ledere på niveau 3, mens det modsatte gør sig gældende for lederniveau 4.

Samlet er andelen af kvindelige ledere i Teknik- og Miljøforvaltningen forholdsvis lav, men det afspejler til dels, at andelen af kvinder blandt alle medarbejderne er den laveste blandt de syv forvaltninger.

Rapporten anvender "topledere" som ensbetydende med de 24 ledere, der er klassificeret som niveau 1, jf. figur 2.

Hver af de syv forvaltninger har en direktion bestående af en adm. direktør og to fagdirektører. Dertil kommer direktørerne for henholdsvis Koncernservice, Koncern IT og Københavns Ejendomme & Indkøb, der alle organisatorisk hører til Økonomiforvaltningen og er klassificeret som niveau 1-stillinger.

Figur 2. Københavns Kommunes lederniveauer

Lederniveau 1 (topledere)

1

- Adm. direktører og fagdirektører
- Hver af de syv forvaltninger har en direktion bestående af en adm. direktør og to fagdirektører
- I Økonomiforvaltningen desuden direktørerne for Koncernservice, Koncern IT og Københavns Ejendomme & Indkøb
- Antal pr. april 2021: 24

Lederniveau 2

2

- Refererer til leder på niveau 1
- Ledere med titel af fx vicedirektør, centerchef, afdelingschef og visse kontorchefer mv.
- Antal pr. april 2021: 119

Lederniveau 3

3

- Refererer til leder på niveau 2
- Ledere med titel af kontorchef, områdechef, skoleleder mv.
- Antal pr. april 2021: 382

Lederniveau 4

4

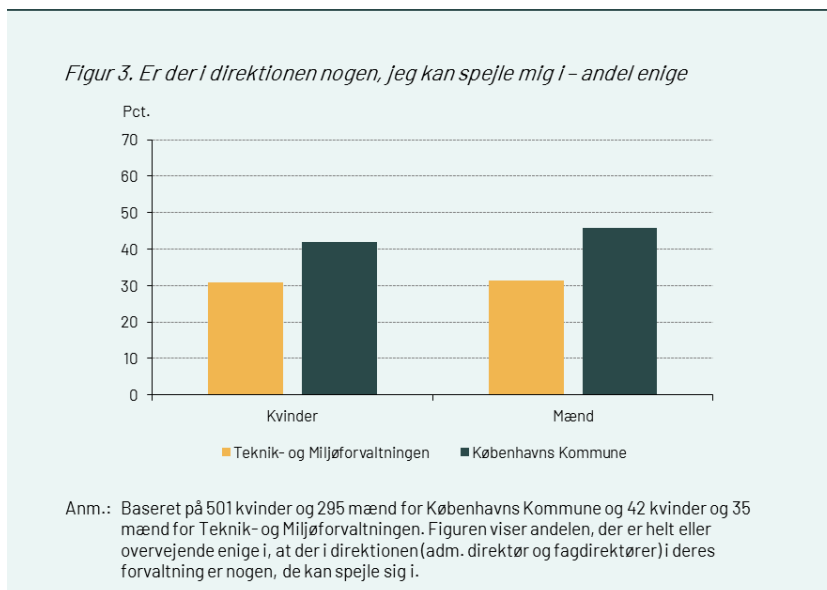
- Refererer til leder på niveau 3
- Ledere med titel af fx afdelingsleder, teamleder, enhedschef mv.
- Antal pr. april 2021: 1.069

Relativt få medarbejdere kan spejle sig i direktørkredsen

Det kan have betydning for en organisation, om medarbejderne kan spejle sig i topledelsen. Toplederne har således en væsentlig funktion som repræsentanter og rollemodeller i forhold til den kultur – fagligt og socialt – der er ønsket på arbejdspladsen. Denne funktion kan bedre udfyldes, hvis medarbejderne finder, at de kan spejle sig i topledelsen.

Resultaterne fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse viser, at det kun er omkring 30 pct. af medarbejderne – både de kvindelige og mandlige – i Teknik- og Miljøforvaltningen, der er helt eller overvejende enige i, at der nogen i topledelsen, de kan spejle sig i, *jf. figur 3*. For hele Københavns Kommune er andelen godt 40 pct.

Der er selvsagt mange karakteristika ved en topleder, der er væsentlige for, om medarbejderne synes, at de kan spejle sig i dem. Det er dog nærliggende at tro, at topledernes køn er et af disse karakteristika, og at tilstedeværelsen af både kvindelige og mandlige topledere i Teknik- og Miljøforvaltningen bidrager til disse resultater. I så fald viser resultaterne, at diversitet i



topledelser har en betydning for, i hvilket omfang medarbejderne synes, at de hører hjemme i en organisation.

Resultater gælder kun for "centralforvaltningen"

Det er ved fortolkningen af dette resultat og resultaterne i det følgende væsentligt at være opmærksom på, at de medarbejdere og ledere, som har deltaget i inklusionsmålingens dataindsamling, stort set alle er ansat i "centralforvaltningen" i de syv

forvaltninger. Målgruppen er dermed afgrænset til knapt 200 ledere og 1.000 medarbejdere ud af de i alt ca. 45.000 medarbejdere i Københavns Kommune. Resultaterne er dermed ikke nødvendigvis sammenfaldende med dem, der ville fremkomme, hvis målgruppen havde været alle medarbejdere i Københavns Kommune.

For en nærmere beskrivelse og begrundelse herfor henvises til dokumentationsrapporten.

Kvinder og topledelse: Fakta eller myter

Inklusionsmålingen viser, at en række myter om kvinder og topledelse trives i Københavns Kommune, herunder at mange ledere og medarbejdere tror, at kvinder generelt ikke vil topledelse. Samtidig tror en forholdsvis stor del af ledere og medarbejdere, at ved rekruttering af topledere er en tendens til at vælge nogen, der ligner den eksisterende ledergruppe, og at dette er en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt toplederne. Et hovedfokus for inklusionsmålingen er at afdekke, hvilke af disse opfattelser blandt medarbejderne der er myter, og hvilke der kan være et grundlag for.

Mønstret for, hvad medarbejderne i Teknik- og Miljøforvaltningen tror, kan være væsentlige årsager til den forholdsvis lave andel af kvinder blandt toplederne, er overordnet det samme som for medarbejderne i Københavns Kommune samlet set, jf. figur 4. Der er dog nogle forskelle.

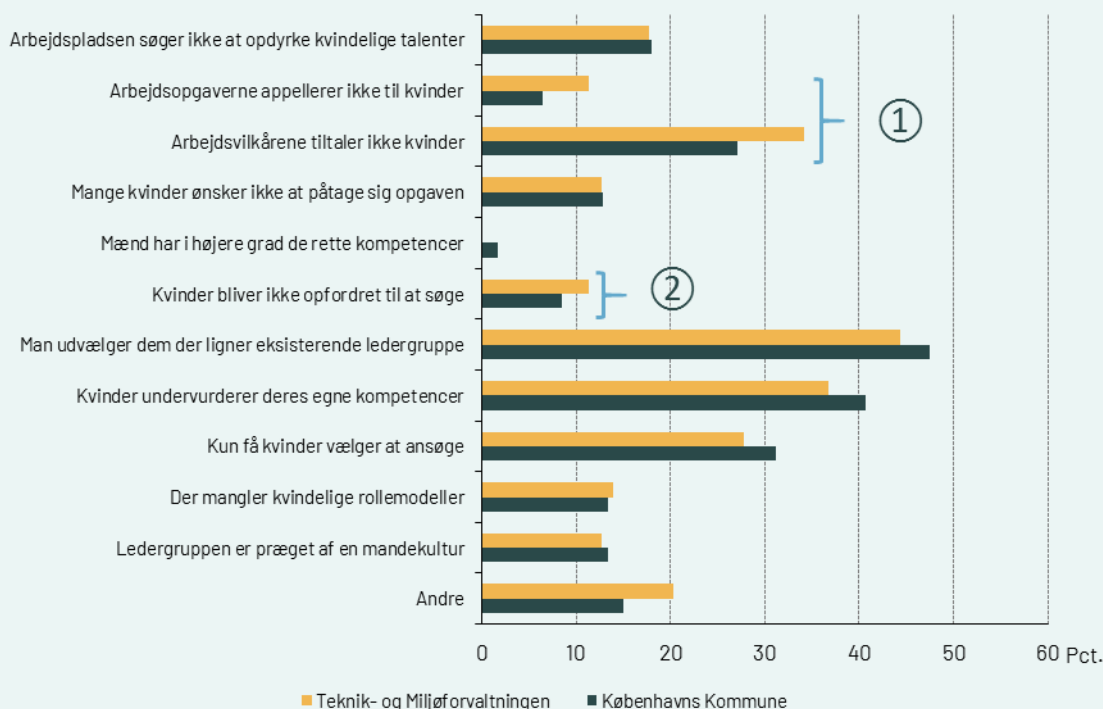
For det første tror ca. 10 pct. enheder flere af medarbejderne i Teknik- og

Miljøforvaltningen, at en del af forklaringen skal findes i, at arbejdsvilkårene ikke tiltaler kvinder, ligesom lidt flere end i kommunen som helhed, peger på, at arbejdsopgaverne ikke appellerer til kvinder som en af årsagerne.

I forhold til arbejdsvilkårene er der en højere andel af både de kvindelige og mandlige medarbejdere i Teknik- og Miljøforvaltningen, der tror, at dette er

en af de væsentlige årsager. Derimod er det overvejende blandt de mandlige medarbejdere i Teknik- og Miljøforvaltningen, at en højere andel end i kommune som helhed, der peger på, at arbejdsopgaverne ikke appellerer til kvinder.

Figur 4. Opfattelse af årsager til lav andel af kvinder blandt toplederne i Københavns Kommune



Anm.: Baseret på 810 svar for Københavns Kommune og 79 svar for Teknik- og Miljøforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Andelen af kvinder blandt adm. direktører og fagdirektører (niveau 1-ledere) i Københavns Kommune er aktuelt omkring 30 pct. Hvad kan efter din opfattelse være årsager til dette (vælg op til 3 årsager)?"

Den anden nævneværdige forskel er, at en lidt højere andel af medarbejderne i Teknik- og Miljøforvaltningen tror, at en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt topledere er, at kvinder ikke opfordres til at søge toplederstillingerne.

Opdeles respondenterne efter køn er det knapt 20 pct. af de kvindelige medarbejdere i Teknik- og Miljøforvaltningen, der har peget på dette som en årsag. Det er den højeste andel blandt de syv forvaltninger og væsentligt over gennemsnittet.

For de øvrige årsager er forskellene relativt små. Det samme gælder, når respondenterne opdeles efter køn, hvor svarene fra de kvindelige henholdsvis mandlige medarbejdere fra Teknik- og Miljøforvaltningen ikke adskiller sig nævneværdigt fra Københavns Kommune som helhed.

Oplevelsen af diversitet og inklusion

Inklusionsmålingen har overordnet vist, at "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune af medarbejderne opleves som en inkluderende arbejdsplads, hvor der er respekt om den enkelte, uanset køn, alder mv. Disse resultater begrundes også, hvorfor fokus for inklusionsmålingen er rettet særligt mod myter og implicite bias i forhold til rekrutteringen af topledere. Andre potentielle forhold, der vanskeliggør kvinders karrieremuligheder som fx åbenlys hverdagssexisme og -diskrimination og meget eksplicitte bias, vil typisk have mindre betydning i organisationer, der opleves som inkluderende.

Spørgeskemaundersøgelsen indeholdt i alt otte spørgsmål, der relaterer sig til spørgsmålet om diversitet og inklusion mere generelt. Langt den overvejende del af respondenterne tilkendegav at være helt eller overvejende enige i de otte udsagn om deres arbejdsplads.

Det er i forvaltningsrapporterne valgt at fokusere på de fire udsagn, hvor der trods alt er nogen spredning i svarene generelt, og hvor der nogen er variation på tværs af forvaltningerne.

Mangfoldig arbejdsplads

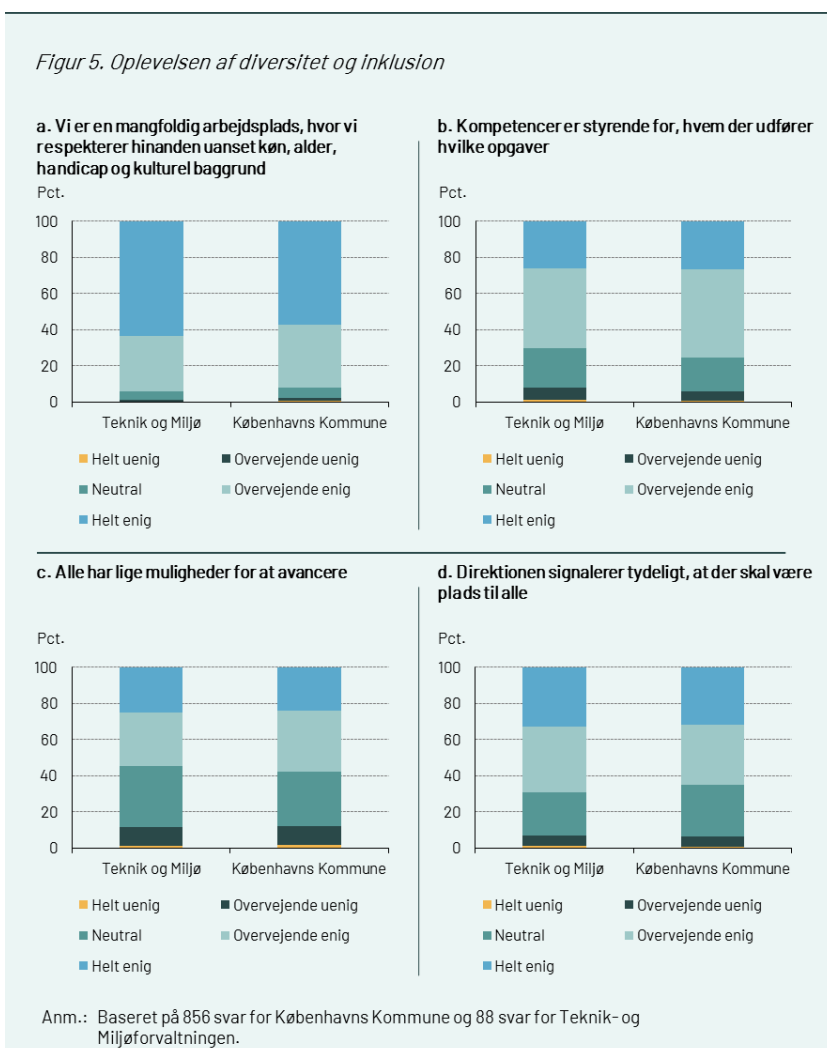
Som det gælder for hele Københavns Kommune, er det en lav andel af respondenterne fra Teknik- og Miljøforvaltningen, der er uenige i, at deres arbejdsplads er mangfoldig med respekt for den enkelte uanset køn, alder, handicap og kulturel baggrund, jf. figur 5.a.

Modsat er næsten 65 pct. af medarbejderne i Teknik- og Miljøforvaltningen helt enige i, at arbejdspladsen er mangfoldig. Det er den højeste andel blandt de syv forvaltninger.

Opdeles respondenterne efter køn, viser det, at andelen blandt de mandlige medarbejdere, der er helt enige, er næste 75 pct., mens den for de kvindelige medarbejdere i Teknik- og Miljøforvaltningen er 60 pct. En tilsvarende kønsmæssig forskel eksisterer i de øvrige forvaltninger,

Kompetencer er styrende

Blandt deltagerne fra Teknik- og Miljøforvaltningen er ca. 70 pct. helt eller overvejende enige i, at kompetencer er styrende for, hvem der udfører



hvilke opgaver. Det ligger en smule under resultatet for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 5.b.

Opdeles respondenterne efter køn er mønstret for Teknik- og Miljøforvaltningen anderledes end i de øvrige forvaltninger. Således er andelen af mandlige medarbejdere (26 pct.), der

er helt enige i, at kompetencer er styrende for, hvem der udfører hvilke opgaver, den samme som andelen blandt de kvindelige medarbejdere.

I alle andre forvaltninger gælder, at de mandlige respondenter i højere grad end de kvindelige vurderer, at

kompetencer er styrende. generelt på tværs af forvaltningerne,

Forskellen kan henføres både til, at de mandlige medarbejdere fra Teknik- og Miljøforvaltningen har en mindre positiv vurdering end de mandlige medarbejdere i Københavns Kommune generelt, og at Teknik- og Miljøforvaltningens kvindelige medarbejdere er forholdsvis mere positive i deres vurdering.

Lige muligheder for at avancere

I forhold til respondenternes vurdering af, om alle har lige muligheder for at avancere, er svarmønstret for Teknik- og Miljøforvaltningen omtrent det samme som for Københavns Kommune samlet, *jf. figur 5.c.*

Det er også tilfældet, når respondenterne opdeles efter køn. Igen er tendensen, at de kvindelige respondenter i mindre grad end de mandlige respondenter er enige i, at alle har lige muligheder for at avancere, men denne forskel er omtrent den samme i Teknik- og Miljøforvaltningen som i de øvrige forvaltninger.

Direktionen signalerer tydeligt, at der skal være plads til alle

I forhold til respondenternes oplevelse af, om direktionen på deres arbejdsplads tydeligt kommunikerer, at der skal være plads til alle, er vurderingerne fra medarbejderne i Teknik- og Miljøforvaltningen lidt mere positiv end

i Københavns Kommune samlet, *jf. figur 5.d.*

Omkring 70 pct. af alle medarbejdere i Teknik- og Miljøforvaltningen er således helt eller overvejende enige i, at direktionen signalerer, at der skal være plads til alle. I Københavns Kommune samlet er denne andel ca. 65 pct.

Også her gælder, at de kvindelige respondents vurderinger er noget mindre positive end de mandlige respondents på tværs af alle forvaltninger. Dog forskellen i vurderingerne fra henholdsvis de mandlige og kvindelige medarbejdere i Teknik- og Miljøforvaltningen blandt de laveste i de syv forvaltninger.

Ledelseskultur: Oplevet og ønsket

Inklusionsmålingen finder, at den eksisterende ledelseskultur i "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune især er kendetegnet ved "hårde" ledelseskompeter. Derimod lægger respondenterne mere vægt på "bløde" kompetencer, når de bliver bedt om at angive, hvad der især kendetegner en "god" leder. Denne forskel i opfattelsen mellem, hvad der på den ene side kendetegner den nuværende ledelseskultur og på den anden side den "gode" ledere, gør sig i det store hele gældende blandt både ledere og medarbejdere. Det kommer også til udtryk ved, at lederne især peger på "bløde" kompetencer som nogle, de gerne vil være bedre til.

De toplederkompetencer, der efterspørges i Københavns Kommune, afspejler et stykke hen ad vejen den eksisterende og kun i begrænset omfang den ønskede ledelseskultur. Det kan medvirke til at fastholde den eksisterende ledelseskultur og hæmme en udvikling mod den ønskede ledelseskultur.

Oplevet ledelseskultur i Teknik- og Miljøforvaltningen lig kommunen som helhed

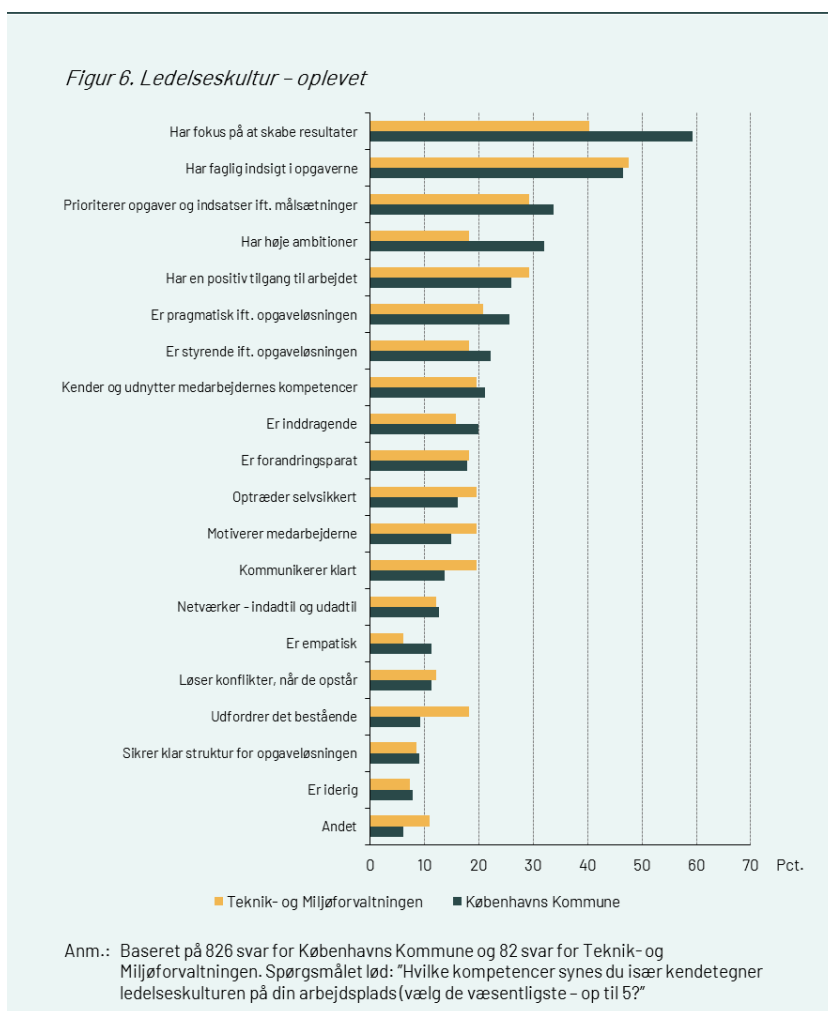
Når ledere og medarbejdere i Teknik- og Miljøforvaltningen skal pege på de (op til) fem kompetencer, der især kendetegner ledelseskulturen i forvaltningen, giver det et billede af ledelseskulturen, der minder om billedet for Københavns Kommune samlet, *jf. figur 6*.

Rækkefølgen af kompetencerne – bestemt ved andelen af respondenter, der har peget på den givne kompetencer – er for de fleste kompetencer den samme.

Der dog forholdsvis store afvigelser i forhold til resultatfokus og høje ambitioner, hvor en mindre andel af ledere og medarbejdere i Teknik- og Miljøforvaltningen finder, at de er kendetegn for ledelseskulturen.

Modsat peger en lidt højere andel i Teknik- og Miljøforvaltningen på kompetencer som motivering af medarbejderne, klar kommunikation og udfordring af det bestående som kendetegnede for ledelseskulturen

Figur 6. Ledelseskultur – oplevet



Dermed oplever lederne og medarbejderne – i lighed med, hvad der gælder for kommune som helhed – den eksisterende ledelseskultur som især kendetegnet ved "hårde" kompetencer, jf. figur 7.

Figur 7. "Hårde" og "bløde" ledelseskompeterer

Der eksisterer ikke en entydig definition af "hårde" og "bløde" ledelseskompeterer, men begreberne er i denne rapport anvendt til at sondre mellem:



- **"Hårde"** ledelseskompeterer som fx resultatorienteret, beslutsom, ambitiøs, styrende og robust.



- **"Bløde"** ledelseskompeterer som fx inddragende, empatisk og motiverende.

Den ene type af ledelseskompeterer er ikke bedre end den anden – opgaven for enhver ledelse er at skabe en ledelseskultur, der balancerer de "hårde" og de "bløde" ledelseskompeterer.

Sondringen er dog relevant, fordi undersøgelser viser, at en generisk anvendelse af de "hårde" ledelseskompeterer i fx stillingsopslag er mindre appellerende for kvindelige end mandlige kandidater. Ikke fordi kvinder ikke er og gerne vil være fx ambitiøse og beslutsomme, men fordi de gerne vil vide, hvad de skal være ambitiøse og beslutsomme i forhold til. Dvs. de "hårde" ledelseskompeterer skal ind sættes i en kontekst, der er relevant for de opgaver og udfordringer, der skal løftes i den konkrete stilling.

Teknik- og Miljøforvaltningen adskiller sig heller ikke i forhold til ønsket ledelseskultur

Når respondenterne bliver spurgt om de fem væsentligste kompetencer, der kendetegner en god leder, er svaremønsteret for Teknik- og Miljøforvaltningen for alle praktiske formål det samme som for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 8.

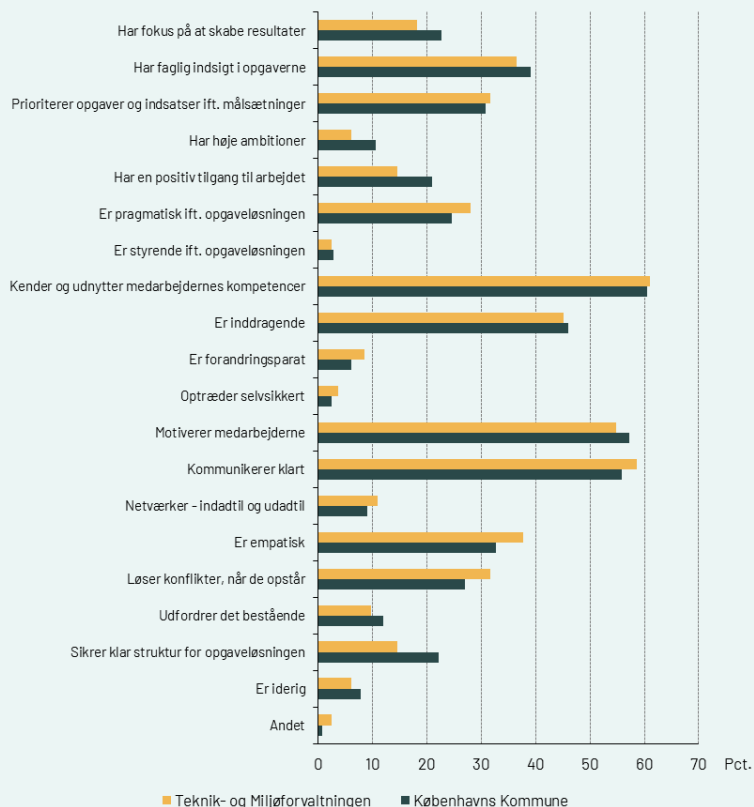
Dvs. relativt flest af lederne og medarbejderne i Teknik- og Miljøforvaltningen peger på "bløde" kompetencer som at kende og udnytte medarbejdernes kompetencer, inddragende, motiverende og klart kommunikerende som noget, der især kendetegner en god leder.

Dermed synes ønskerne til den gode leder at afspejle en ledelseskultur, hvor lederrollen i højere grad har fokus på at facilitere og sikre de bedste mulige rammer for, at medarbejderne i større omfang har ansvaret for og selvstændigt står for opgaveløsningen – også i Teknik- og Miljøforvaltningen.

Ønskede kendetegn for en god leder afhænger af perspektivet

Som det fremgår af hovedrapporten, er der to forbehold i forhold til disse resultater.

Figur 8. Hvad kendetegner en god leder (ønsket ledelseskultur)



Anm.: Baseret på 824 svar for Københavns Kommune og 82 svar for Teknik- og Miljøforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Hvilke kompetencer synes du især kendetegner en god leder (vælg de væsentligste – op til 5)?"

Mens svarmønstret for medarbejdere og ledere for det fleste kompetencer er identisk, gælder det ikke i forhold til resultatorientering. Væsentligt flere ledere end medarbejdere har peget på det som et væsentligt kendetegn ved en god leder. I det målet for enhver organisation er at skabe resultater, ville det forekomme naturligt, at resultatorientering ikke kun blev oplevet som et kendetegn ved den nuværende ledelseskultur, men også som et væsentligt kendetegn for den gode leder.

Når medarbejderne og lederne tillægger denne kompetence forskellig vægt, skyldes det formentlig, at de to grupper i sagens natur har et forskelligt perspektiv på ledelsesopgaven.

Det andet forbehold er, at kravene og ønskerne til "en god leders" kompetencer ikke er de samme på alle lederniveauer. Der er forskel på, hvad en topleder for en organisation med flere tusinde medarbejdere skal kunne, og hvad en leder med ansvar for et

driftsområde og personaleansvar for ikke-ledere skal kunne. I hvert fald vil betydningen og vægtningen af de forskellige kompetencer varierer på tværs af ledelseshierarkiet, hvilket ikke fanges i undersøgelsen.

Disse forbehold ændrer dog ikke ved, at der forekommer at være en forskel mellem den oplevede og ønskede ledelseskultur i Københavns Kommune såvel som Teknik- og Miljøforvaltningen.

Også små forskelle i, hvad lederne gerne vil være bedre til

De nuværende ledere blev også bedt om at pege på (op til) tre kompetencer, de gerne vil være bedre til.

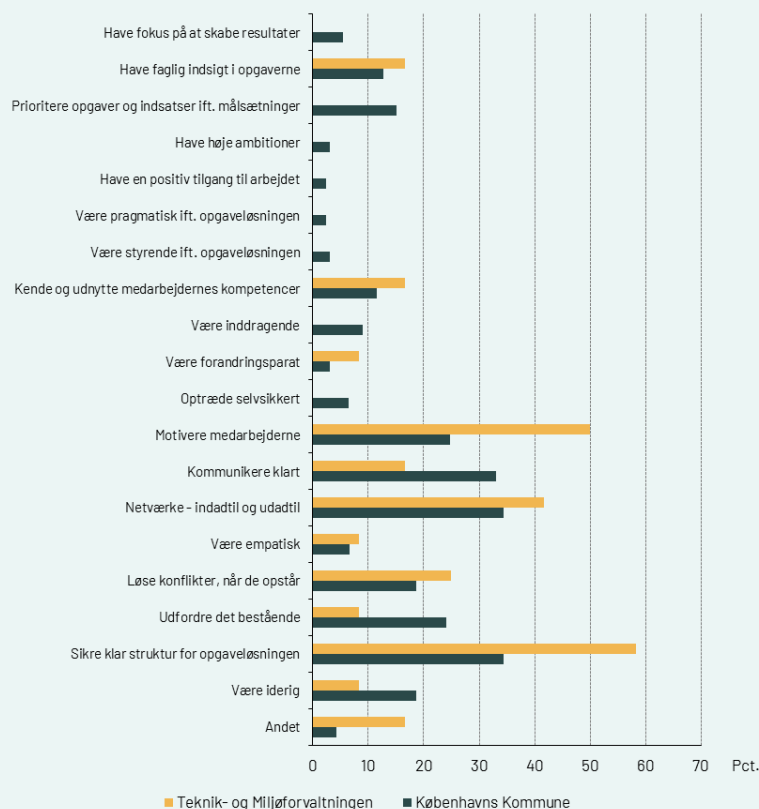
Svarene fra lederne i Teknik- og Miljøforvaltningens "centralforvaltning" ligner i nogen grad svarene fra alle lederne i Københavns Kommune, jf. figur 9.

Dog er det en markant højere andel af Teknik- og Miljøforvaltningens ledere, der peger på, at de gerne vil være bedre til at motivere medarbejderne og sikre en klar struktur for opgaveløsningen.

Til gengæld peger en mindre andel af lederne fra Teknik- og Miljøforvaltningen på, at de gerne vil være bedre til bl.a. at prioritere opgaver og indsats, at udfordre det bestående og at være iderig, end tilfældet er for alle lederne fra kommunens "centralforvaltninger".

Ved fortolkning af resultaterne er det vigtigt at være opmærksom på, at antallet af ledere, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, for hver enkel forvaltning er forholdsvis lille.

Figur 9. Hvad vil lederne gerne være bedre til



Anm.: Baseret på 166 svar fra ledere for Københavns Kommune og 12 svar fra ledere for Teknik- og Miljøforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Hvad vil du som leder gerne være bedre til (vælg de væsentligste - op til 3)?"

Rekrutteringsprocesser og vejen til toplederstillinger

Inklusionsmålingen viser, at der på tværs af forvaltningerne i Københavns Kommune er potentiale for at styrke rekrutteringsprocessen i forhold til topledere – men også, at der er betydelige forskelle i forvaltningerne tilgang til rekrutteringen af ledere. Det gælder bl.a. i forhold til omfang og indhold af det materiale, der anvendes i forbindelse med rekrutteringen af topledere, vægtningen af searchprocesser, hvor kandidater opfordres til at søge en lederstilling, og bred annoncering med henblik på at tiltrække ansøgere, der ikke direkte opfordres til at søge stillingen.

En anden observation i inklusionsmålingen er, at der på tværs af forvaltningerne er nogen forskel i, hvor lederne rekrutteres fra, herunder andelen af ledere, som rekrutteres internt.

Desuden viser målingen, at der er en forholdsvis stor gruppe blandt ledere og medarbejdere, der tror, at personer af det andet køn opfordres mere til at søge lederstillinger, uagtet at inklusionsmålingen ikke giver belæg for, at det ene eller andet køn generelt opfordres mere til at søge lederstillinger. Endelig indikerer resultaterne, at der er forskelle mellem forvaltningerne i forhold til, om lederrekrutteringsprocesserne opleves som åbne og transparente.

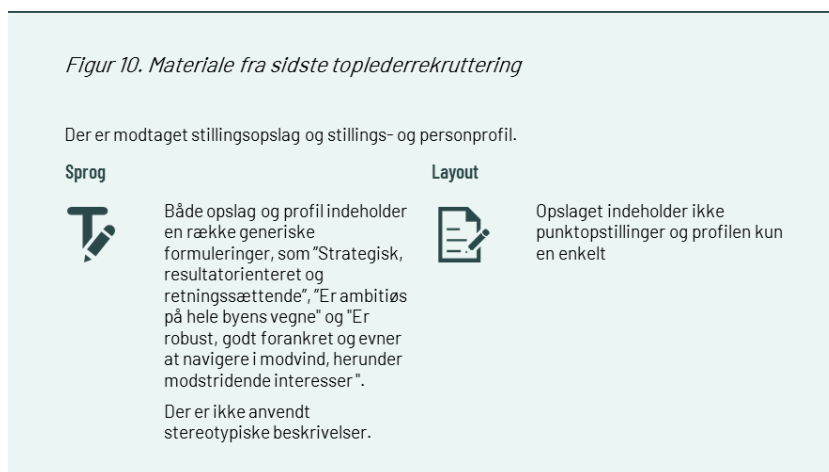
Materiale til toplederrekrutteringer

Som led i inklusionsmålinger er det skriftlige materiale, der blev anvendt ved den seneste toplederrekruttering i hver af de syv forvaltninger, gennemgået. Dvs. som udgangspunkt stillingsopslaget og stillings- og personprofil, såfremt en sådan eksisterede.

Materialet fra Teknik- og Miljøforvaltningen omfattede både et stillingsopslag og en stillings- og personprofil, jf. figur 10.

I stillingsopslaget anvendes nogle generiske formuleringer, og opgaver og de ønskede kompetencer er kun i mindre grad udfoldet.

Dette betyder alt andet lige, at stillingsopslaget og stillings- og personprofilen generelt vil blive opfattet



mindre appellerende for potentielle kvindelige end mandlige kandidater.

Se hovedrapporten og dokumentationsrapporten for en beskrivelse af, hvad der bør lægges vægt på ved

udformning af stillingsopslag og stillings- og personprofiler.

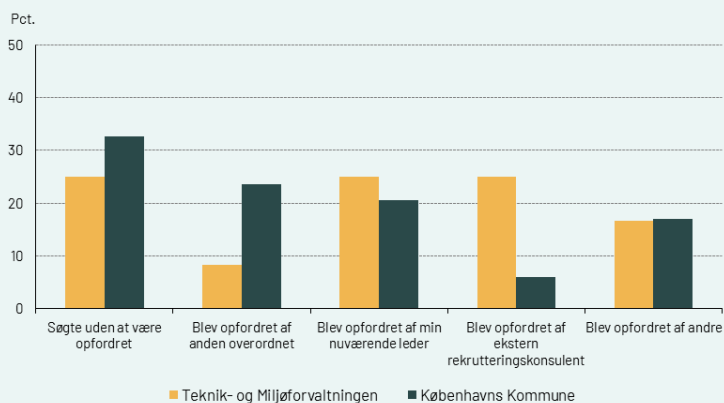
Blev de nuværende ledere opfordret til at søge deres stilling

Blandt de deltagende ledere fra "centralforvaltningerne" oplyser lige godt 30 pct., at de fik deres nuværende stillinger, efter at de havde søgt stillingen uden at være blevet opfordret til det, jf. figur 11.

I Teknik- og Miljøforvaltningen er det 25 pct., der angiver, at de ikke blev opfordret til at søge deres nuværende stilling.

Modsat ses, at lederne i Teknik- og Miljøforvaltningen i højere grad end generelt i Københavns Kommune er blevet opfordret til at søge deres stilling af en ekstern rekrutteringskonsulent. Modstykket hertil, at det mindre hyppigt er en anden overordnet leder i Teknik- og Miljøforvaltningen, der har opfordret de nuværende ledere til at søge deres stilling.

Figur 11. Hvordan fik de nuværende ledere deres stilling



Anm.: Baseret på 165 svar fra ledere for Københavns Kommune og 12 ledere fra Teknik- og Miljøforvaltningen.

I forhold til fortolkningen kan det spille ind, at der givetvis – afhængigt af fx fagområde – er forskelle i behovet for og den mest hensigtsmæssige tilgang til at "prikket" kandidater for at få et

stærkt kandidatfelt, hvilket formentlig kan forklare noget af de observerede forskelle.

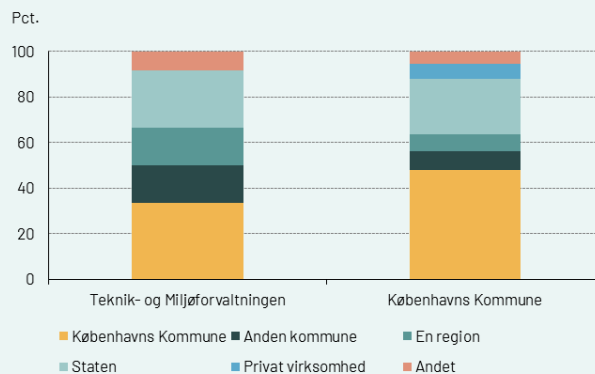
Intern kontra ekstern rekruttering

Det er ikke muligt ud fra inklusionsmålingen muligt at vurdere, om fx balancen mellem ledere, der rekrutteres eksternt, og ledere, der rekrutteres internt, er hensigtsmæssigt. Der er dog forskelle, når rekrutteringsmønstret på tværs af forvaltninger og køn, som det kan være værd at overveje.

I Teknik- og Miljøforvaltningen er omkring 35 pct. af de nuværende ledere rekrutteret internt fra Københavns Kommune, jf. figur 12. Andelen er noget lavere end for Københavns Kommune som helhed.

Til gengæld er en større andel af de nuværende ledere i Teknik- og Miljøforvaltningen rekrutteret fra enten andre kommuner eller en region, end tilfældet er for Københavns Kommune som helhed.

Figur 12. Hvor er de nuværende ledere rekrutteret fra



Anm.: Baseret på 165 svar fra ledere for Københavns Kommune og 12 svar fra ledere i Teknik- og Miljøforvaltningen.

Med forbehold for det lille antal af ledere fra Teknik- og Miljøforvaltningen, der har deltaget i undersøgelsen, kan det bemærkes, at alle de ledere, der er

rekrutteret fra andre kommuner er kvinder, mens de mandlige ledere hyppigere end kvindelige er rekrutteret fra staten.

Mange tror, at der er kønsmæssig skævhed i, hvem der opfordres til at søge lederstillinger

Uanset, at inklusionsmålingen ikke generelt finder belæg for, at mænd eller kvinder i højere grad opfordres mere eller mindre til at søge lederstillinger, tror 15-20 pct. af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen, at der er en kønsmæssig skævhed i, hvem der opfordres.

Langt de fleste tror, at det er personer af det andet køn, der opfordres mest, jf. figur 13.

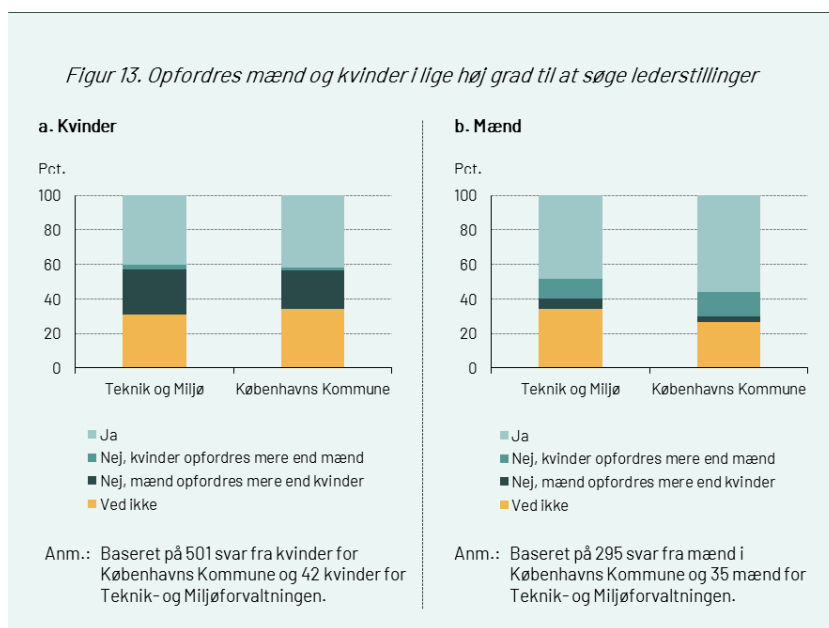
Dette er en mere udbredt opfattelse blandt de kvindelige respondenter fra Teknik- og Miljøforvaltningen, hvor godt 25 pct. tror, at mænd opfordres mere end kvinder til at søge lederstillinger, hvilket er en smule højere end blandt de kvindelige medarbejdere i Københavns Kommune generelt.

Opleves rekrutteringsprocesserne som åbne og transparente

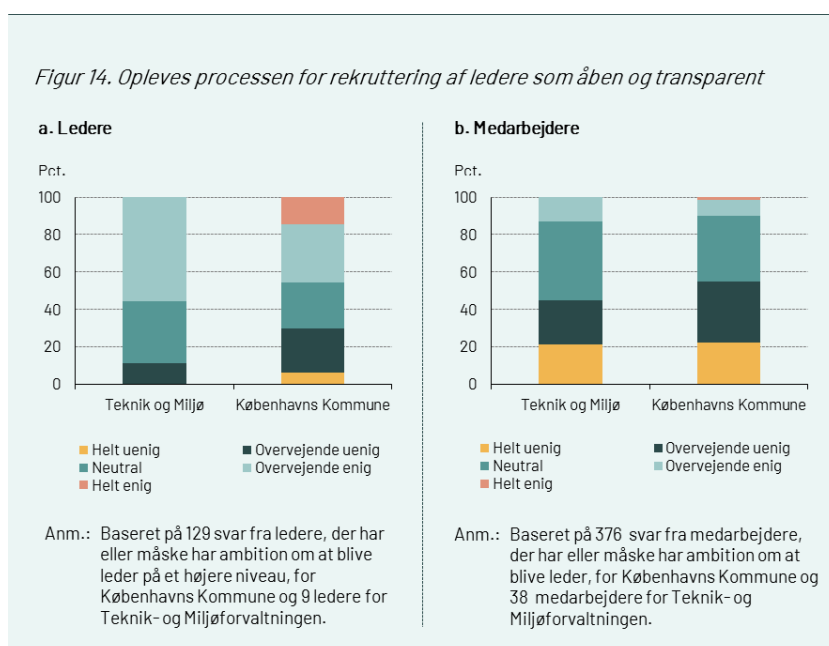
Der er selvsagt grænser for, hvor transparent en rekrutteringsproces kan være, ligesom der næppe findes et optimalt niveau for åbenhed om rekrutteringsprocesser. Åbenhed om krav til kompetencer, tidsforløb mv. kan imidlertid bidrage til at reducere myter om fx, at "det hele er afgjort på forhånd". Dette kan opnås ved at distribuere stillingsopslag og - hvis relevant - stillings- og personprofiler bredt i egen organisation.

Blandt de ledere, der har ambition om at blive ledere på et højere niveau, er knapt halvdelen helt eller overvejende enige i, at rekrutteringsprocesserne i Københavns Kommune er åbne og transparente, jf. figur 14.a. Denne andel er omtrent den samme for både de kvindelige og mandlige ledere.

I Teknik- og Miljøforvaltningen er andelen knapt 60 pct., dvs. lidt højere, og



Derudover minder mønstrene meget dem for Københavns Kommune samlet set.



kun en lille andel er uenige i, at processen er åben og transparent.

Svarmønstret for de af medarbejderne i Teknik- og Miljøforvaltningen, der har

ambition om at blive leder, er stort set det samme som for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 14.b.

Ledernes og medarbejdernes karriereambitioner og -barrierer

Inklusionsmålingen viser, at det er en myte, at kvinder generelt ikke vil være (top)ledere, og at der ikke er kvindelige kandidater til topledelsestillinger i Københavns Kommune. Konsekvensen af, at myten også lever i Københavns Kommune, kan være et mindre fokus på kvindelige end mandlige ledelsestalenter, når topledelsestillinger skal besættes. Både opgjort som andel og absolut er der blandt de nuværende ledere i "centralforvaltningerne" flere kvinder end mænd, der angiver at have ambition om at blive leder på et højere niveau.

Blandt medarbejderne i "centralforvaltningerne" er andelen af kvinder, der angiver at have en ambition om at blive leder, lidt lavere end blandt de mandlige medarbejdere. Det skyldes primært, at der relativt er lidt flere af kvinderne end mændene, der ikke har besluttet sig for, om de vil gå ledervejen, og derfor svare "måske", mens der ikke er en kønsmæssig forskel i andelen, der svarer "nej" til, at de har en ambition om at blive leder.

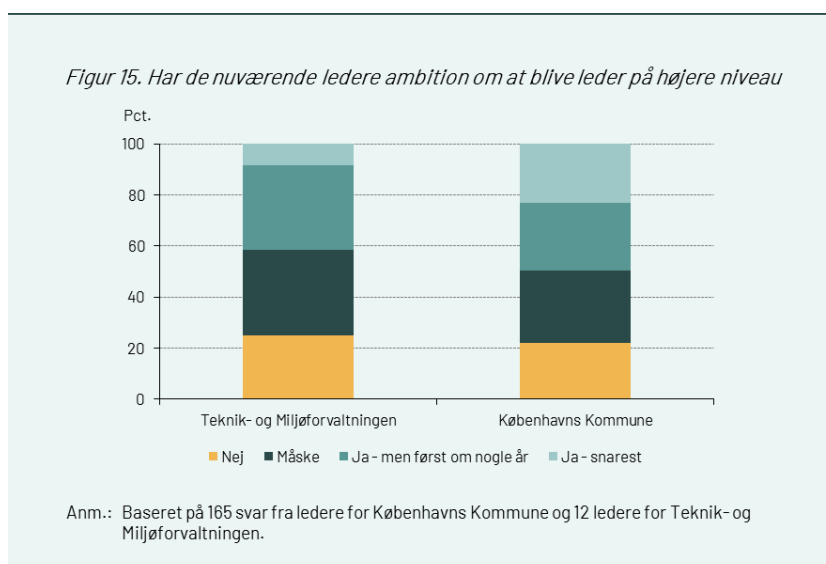
Kvinder vil også være topledere

Sammenholdt med alle ledere i "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune er andelen af Teknik- og Miljøforvaltningens ledere, der angiver at have en ambition om at blive leder på et højere niveau, en smule lavere, jf. figur 15.

Også i Teknik- og Miljøforvaltningen er andelen af kvindelige ledere, der har ambition om at blive ledere på et højere niveau (60 pct.), højere end blandt de mandlige ledere (30 pct.).

Det bekræfter, at det er en myte, at kvinder ikke vil topledelse. Der er også i Teknik- og Miljøforvaltningen kvindelige ledere med mod på topledelse.

Det gælder, uanset at de opgjorte andele er forbundet med betydelig usikkerhed. Forholdsvist få ledere i Teknik-



og Miljøforvaltningen har deltaget i inklusionsmålingen, hvorfor blot et

anderledes svar for en enkelt vil påvirke andelen betydeligt.

Familieliv og arbejdstid er barrierer for nogle af lederne

Blandt de 165 ledere fra "centralforvaltningerne", der har deltaget i undersøgelsen, er det knapt 30 pct., som oplever, at familielivet er en barriere i forhold til deres personlige karriereudvikling, *jf. figur 16.a.*

For lederne fra Teknik- og Miljøforvaltningen er andelen kun en anelse højere.

Der er heller ikke stor forskel på opfattelsen af forventning om en lang arbejdstid som en barriere, *jf. figur 16.b.* Dog er der relativt færre af lederne i Teknik- og Miljøforvaltningen, der er helt enig i, at lang arbejdstid udgør en barriere, i forhold til lederne generelt i Københavns Kommune.

Som beskrevet i dokumentationsrapporten gælder, at de mandlige ledere i højere grad end de kvindelige ledere anser familieliv og forventning om lang arbejdstid som en barriere for deres personlige karriereudvikling.

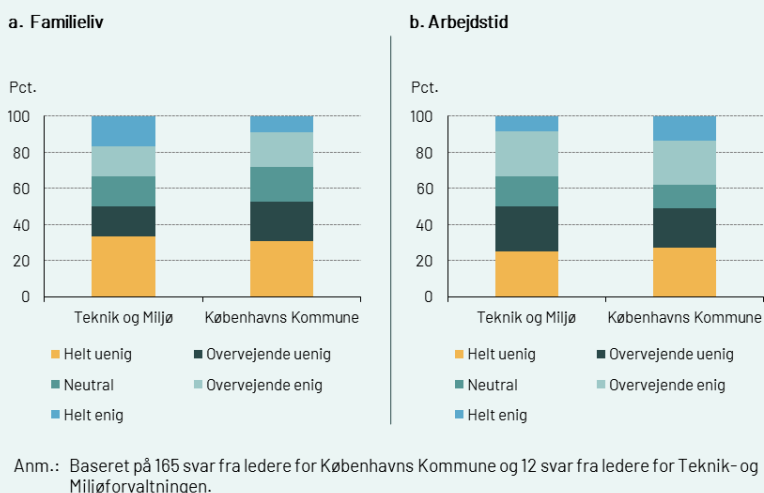
Flere medarbejdere i Teknik- og Miljøforvaltningen har lederambition

Mens knapt 30 pct. af medarbejderne i "centralforvaltningerne" på tværs af Københavns Kommune giver udtryk for at have ambition om at blive leder, er andelen blandt Teknik- og Miljøforvaltningens medarbejdere knapt 20 pct., *jf. figur 17.*

I lighed med, hvad der gælder for kommunen som helhed, er andelen af de kvindelige medarbejdere, der angiver at have en ambition om at blive leder (14 pct.), noget lavere end for de mandlige medarbejdere (28 pct.).

Tilsvarende er der relativt flere af de kvindelige medarbejdere i Teknik- og Miljøforvaltningen, der svarer "nej" til at have lederambition, end blandt deres mandlige kollegaer i Teknik- og Miljøforvaltningen og blandt de kvindelige medarbejdere på tværs af alle forvaltningerne.

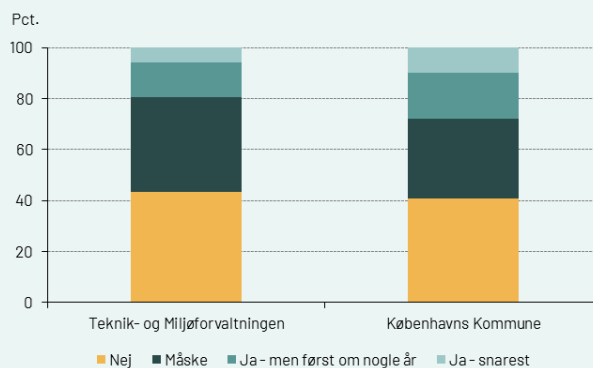
Figur 16. Oplevede barrierer for personlig karriereudvikling blandt lederne



Denne forskel er mindre udtalt for lederne i Teknik- og Miljøforvaltningen. Fx er 33 pct. af de mandlige ledere i forvaltningen helt eller overvejende enig i, at forventning om en lang arbejdstid udgør en barriere. For Teknik- og Miljøforvaltningens kvindelige

ledere er den tilsvarende andel 40 pct. Antallet af observationer er dog lavt, hvorfor forskellen skal fortolkes med stor varsomhed.

Figur 17. Har medarbejderne ambition om at blive leder



Dette betyder, at andelen af kvindelige medarbejdere i Teknik- og Miljøforvaltningen, der har svaret "måske" og dermed ikke er afklaret om, hvorvidt de vil gå ledelsesvejen,

omtrent svarer til andelen for hele Københavns Kommune, der ca. 35 pct.

Flere medarbejdere oplever familieliv og arbejdstid som barrierer

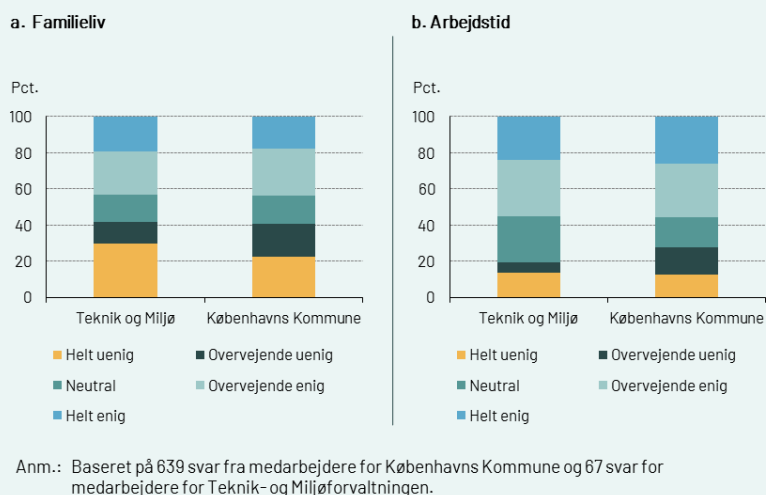
Blandt medarbejderne er andelen, der oplever hensynet til familieliv og forventning om en lang arbejdstid som barrierer for deres personlige karriereudvikling, betydeligt højere end blandt lederne.

Således oplever omkring 50 pct. familielivet og ca. 60 pct. forventning om en lang arbejdstid som barrierer, jf. figur 18.

Oplevelsen af disse faktorer som barrierer blandt medarbejderne i Teknik- og Miljøforvaltningen adskiller sig ikke nævneværdigt fra billedet for alle medarbejdere på tværs af Københavns Kommune, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen.

I kontrast, hvad der gælder for lederne, er det i højere grad de kvindelige end de mandlige medarbejdere, som anser familieliv og forventning om lang arbejdstid for deres personlige karriereudvikling. Fx er ca. 60 pct. af de kvindelige medarbejdere på tværs

Figur 18. Oplevede barrierer for personlig karriereudvikling blandt medarbejdere



af forvaltningerne overvejende eller helt enige i, at forventning om lang arbejdstid er en barriere for deres personlige karriereudvikling. Blandt de mandlige medarbejdere er denne andel 50 pct.

Denne forskel er ikke så udtalt for Teknik- og Miljøforvaltningen. Fx oplever 52 pct. af de mandlige medarbejdere i Teknik- og Miljøforvaltningen forventning om lang arbejdstid som en barriere, mens det gælder 56 pct. af de kvindelige medarbejdere.

Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter

En af observationerne i inklusionsmålingen er, at der er et potentiale for at sætte fokus på udviklingen af ledere med talent for og lyst til topledelse – dette giver støtte til den beslutning, der allerede er truffet om at udvikle en toplederpipeline i Københavns Kommune. Formålet med dette er bl.a. at styrke det interne rekrutteringsgrundlag, når toplederstillinger skal besættes. Det kan potentielt bidrage til at øge både diversiteten og kønsbalancen på toplederniveauet. Dette skal bl.a. ses i lyset af, at forholdsvis mange – og navnlig blandt de kvindelige – respondenter peger på manglende fokus på kvindelige ledelsestalenter som en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt toplederne.

Et lignende potentiale synes at eksistere i forhold til de forholdsvis mange medarbejderne i "centralforvaltningerne", der har ambition om at blive leder eller som fortsat er i tvivl om, hvorvidt de skal vælge ledervejen. Nogle af de tiltag, der kan iværksættes i forhold til problematikken vedrørende topledere, kan i tilpasset form anvendes mere generelt for styrke den interne lederpipeline i Københavns Kommune. Det gælder fx indførelsen af et organisatorisk princip om, at ledere på et niveau har ansvar for at identificere og udvikle ledere på det næste niveau (eller på de lavere lederniveauer medarbejdere).

Udvikling af ledere med (top)lederambitioner

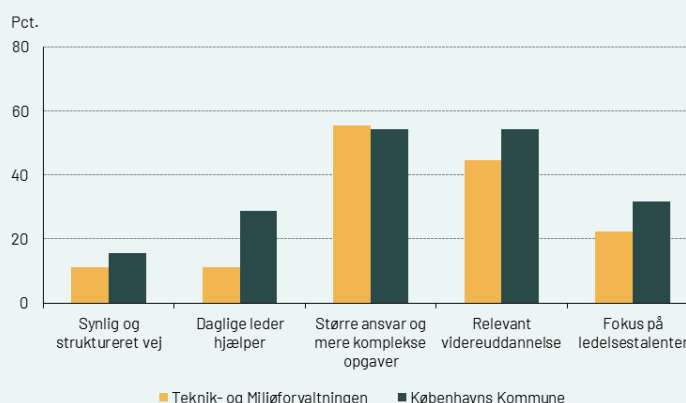
Blandt alle de deltagende ledere med ambition om at blive leder på et højere niveau er det kun omkring 30 pct., der helt eller overvejende er enig i, at ledelsen på deres arbejdsplads har fokus på at identificere og fremme ledelsestalenter, jf. figur 19.

I Teknik- og Miljøforvaltningen er denne andel 20 pct. Også for de fire indsatser, der potentielt kan understøtte lederne videre karriereambitioner, er der generelt relativt færre af lederne i Teknik- og Miljøforvaltningen, der er enige i, at de understøttes, end blandt lederne generelt i Københavns Kommune.

Navnlig kan det bemærkes, at det kun er godt 10 pct. af lederne, der er enige i, at deres daglige leder hjælper dem med at realisere deres ambition om at blive leder på et højere niveau.

Dog ligger vurderinger lederne i Teknik- og Miljøforvaltningen i lige så høj

Figur 19. Understøtter arbejdspladsen lederne ambition om at blive leder på et højere niveau – andel, der er enig



Anm.: Baseret på 129 svar fra ledere, der har eller måske har ambition om at blive leder på højere niveau, for Københavns Kommune, heraf 9 ledere fra Teknik- og Miljøforvaltningen. Figuren viser andelen, der er helt eller overvejende enig i, at deres muligheder for at blive leder på et højere niveau forøges gennem de nævnte indsatser.

grad som alle lederne med videre lederambitioner i Københavns Kommune, at de får større ansvar og mere komplekse opgaver, der understøtter dem i at realisere deres ambitioner.

Idet antallet af observationer for Teknik- og Miljøforvaltningen er meget lille, er det ikke muligt at vurdere, om der er kønsafhængige forskelle i vurderingerne.

Udvikling af medarbejderne med lederambitioner

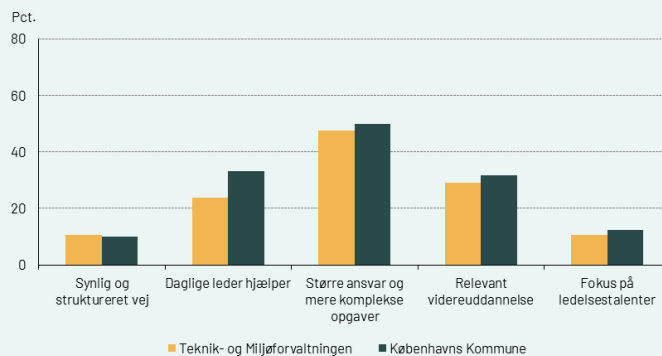
De medarbejdere, der har ambition om at blive leder, oplever generelt ikke, at der er stort fokus på ledelsestalenter i Københavns Kommune, *jf. figur 20*. Det er også tilfældet i Teknik- og Miljøforvaltningen.

I øvrigt vurderer Teknik- og Miljøforvaltningens medarbejdere med lederambition, at arbejdspladsen understøtter dem i at realisere deres ambition, på omtrent samme måde, som tilfældet er for Københavns Kommune som helhed.

Forskellene mellem Teknik- og Miljøforvaltningen og Københavns Kommune som helhed er dog generelt mindre for medarbejderne end dem, som ovenfor er vist i forhold til oplevelsen blandt de ledere, der har ambition om at blive leder på et højere niveau.

Der er generelt ingen nævneværdige forskelle på, hvordan de kvindelige og mandlige medarbejdere i Teknik- og Miljøforvaltningen, der har ambition

Figur 20. Understøtter arbejdspladsen medarbejdernes ambition om at blive lederandel, der er enig



Anm.: Baseret på 376 svar fra medarbejdere, der har eller måske har ambition om at blive leder, for Københavns Kommune, heraf 38 for Teknik- og Miljøforvaltningen. Figuren viser andelen, der er helt eller overvejende enig i, at deres muligheder for at blive leder forøges gennem de nævnte indsatser.

om at blive leder, oplever arbejdspladsens fokus på ledelsestalenter og indsatserne for at understøtte dem i realiseringen af deres karriereambition. Det samme gælder for Københavns Kommune som helhed, hvor der heller ikke er nævneværdige forskelle på, hvordan kvindelige og mandlige medarbejdere oplever deres arbejdsplads'

fokus og indsatser i forhold til at realisere deres ledelsesambitioner.

Dog er det værd at bemærke, at ingen af forvaltningens kvindelige medarbejdere med ambition om at blive leder er enig i, at arbejdspladsen har fokus på at identificere og fremme ledelsestalenter.



Inklusionsmåling i Københavns Kommune

Kønsbalance på toplederniveau

Økonomiforvaltningen – forvaltningsspecifik rapport

Oktober 2021



Photo by [Gordon Williams](#) on [Unsplash](#)

**muus
mann**

Indhold

Indledning.....	3
Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune	4
Kvinder og topledelse: Fakta eller myter.....	6
Oplevelsen af diversitet og inklusion.....	8
Ledelseskultur: Oplevet og ønsket.....	10
Rekrutteringsprocesser og vejen til toplederstillinger	13
Ledernes og medarbejdernes karriereambitioner og -barrierer	16
Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter	19

Indledning

Københavns Kommune besluttede i slutningen af 2020, at der skulle gennemføres en inklusionsmåling med fokus på kønsbalancen på toplederniveau. Baggrunden var bl.a. en opgørelse, der viste, at ca. 30 pct. af de 24 topledere i kommunen var kvinder. En andel, der er en del lavere end andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer og blandt alle medarbejdere i Københavns Kommune.

Hovedformålet med inklusionsmålingen er at tilvejebringe et troværdigt datagrundlag og analyser, der kan anvendes som udgangspunkt for de videre drøftelser i Københavns Kommune, herunder om hvilke tiltag der vil kunne sættes med henblik på at få en mere ligelig kønsbalance på lederniveau 1.

Inklusionsmålingens væsentligste resultater og konklusioner samt forslag til tiltag, der kan overvejes af Københavns Kommune, er præsenteret i "*Inklusionsmåling i Københavns*

Kommune – Kønsbalance på toplederniveau", september 2021 ("hovedrapporten").

Grundlaget for hovedrapportens overvejelser og konklusioner er dokumenteret i "*Inklusionsmåling i Københavns Kommune – Kønsbalance på toplederniveau - dokumentationsrapport*", oktober 2021 ("dokumentationsrapporten")

Designet af inklusionsmålingen indebærer en forholdsvis bredspektret dataindsamling, og derfor er ikke alle resultater præsenteret for de enkelte forvaltninger i dokumentationsrapporten. Nogle af disse resultater vurderes imidlertid at kunne være af interesse og at kunne give grundlag for drøftelser og overvejelser i de enkelte forvaltninger og dermed være en hjælp til det løbende arbejde med at fremme kønsbalance og diversitet.

Derfor er der udarbejdet en specifik rapport for hver af de syv forvaltninger. Formålet er helt overvejende at

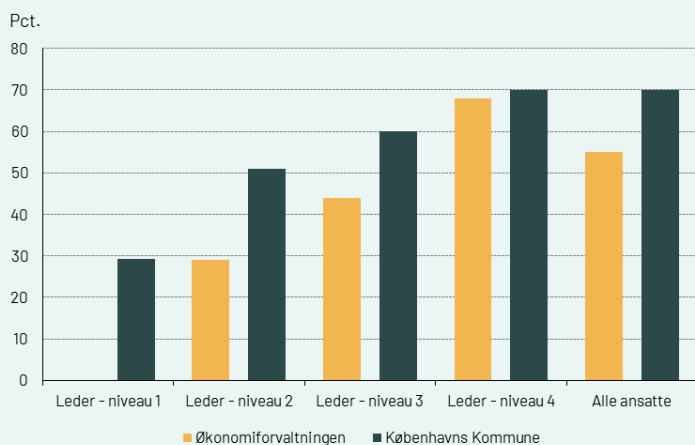
præsentere udvalgte resultater, der gør det muligt for den enkelte forvaltning at sammenligne deres resultater med resultaterne for Københavns Kommune som helhed. Derfor indeholder de forvaltningsspecifikke rapporter ikke konklusioner, anbefalinger mv., idet der henvises til hovedrapporten for disse.

De resultater, der præsenteres i de forvaltningsspecifikke rapporter, er valgt ud fra en kombination af to kriterier. Det ene er, at der er tale om resultater, der er centrale for de samlede vurderinger og konklusioner i hovedrapporten. Det andet er, at der er variation i resultaterne på tværs af forvaltningerne. Dvs. at mindst en af forvaltningerne adskiller sig tydeligt fra Københavns Kommune som helhed. Da de samme figurer indgår i alle syv forvaltningsspecifikke rapporter, betyder det, at der er eksempler på, at den forvaltning, en given rapport vedrører, ikke adskiller sig fra Københavns Kommune som helhed.

Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune

Udgangspunktet for inklusionsmålingen har været, at andelen af kvinderne blandt toplederne i Københavns Kommune udgør ca. 30 pct., hvilket er lavere end andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer og blandt medarbejderne som helhed. Formålet med inklusionsmålingen er således at etablere et datagrundlag, der kan belyse årsager til den nuværende kønsbalance blandt toplederne og dermed danne udgangspunkt for drøftelser i Københavns Kommune, herunder i forhold til tiltag, der vil kunne iværksættes. Konklusioner og forslag til indsatsområder på baggrund af inklusionsmålingen fremgår af hovedrapporten.

Figur 1. Andel af kvinder blandt alle ansatte og ledere



Anm.: Kønsfordelingen af ledere på niveau 1 er baseret på opgørelse pr. 31. august 2021, mens den for de øvrige kategorier er baseret på oplysninger fra Økonomiforvaltningen fra april 2021.

Økonomiforvaltningen skiller sig ud fra de øvrige forvaltninger ved ikke at have kvinder blandt forvaltningens seks niveau 1-ledere, jf. figur 1.

Også blandt lederne på niveau 2 er andelen af kvinder lavere end i Københavns Kommune som helhed – knapt 30 pct. mod ca. 50 pct.

Tilsvarende gør sig gældende blandt lederne på niveau 3, men tages der højde for, at der i forhold til de andre forvaltninger er relativt færre kvinder ansat i Økonomiforvaltningen, fremstår forskellen mindre markant end på de to højeste lederniveauer.

På niveau 4 svarer andelen af kvindelige ledere omtrent til gennemsnittet for hele kommunen.

Rapporten anvender "topledere" som ensbetydende med de 24 ledere, der er klassificeret som niveau 1, jf. figur 2.

Hver af de syv forvaltninger har en direktion bestående af en adm. direktør og to fagdirektører. Dertil kommer direktørerne for henholdsvis Koncernservice, Koncern IT og Københavns Ejendomme & Indkøb, der alle organisatorisk hører til Økonomiforvaltningen og er klassificeret som niveau 1-stillinger.

Figur 2. Københavns Kommunes lederniveauer

Lederniveau 1 (topledere)

1

- Adm. direktører og fagdirektører
- Hver af de syv forvaltninger har en direktion bestående af en adm. direktør og to fagdirektører
- I Økonomiforvaltningen desuden direktørerne for Koncernservice, Koncern IT og Københavns Ejendomme & Indkøb
- Antal pr. april 2021: 24

Lederniveau 2

2

- Refererer til leder på niveau 1
- Ledere med titel af fx vicedirektør, centerchef, afdelingschef og visse kontorchefer mv.
- Antal pr. april 2021: 119

Lederniveau 3

3

- Refererer til leder på niveau 2
- Ledere med titel af kontorchef, områdechef, skoleleder mv.
- Antal pr. april 2021: 382

Lederniveau 4

4

- Refererer til leder på niveau 3
- Ledere med titel af fx afdellingsleder, teamleder, enhedschef mv.
- Antal pr. april 2021: 1.069

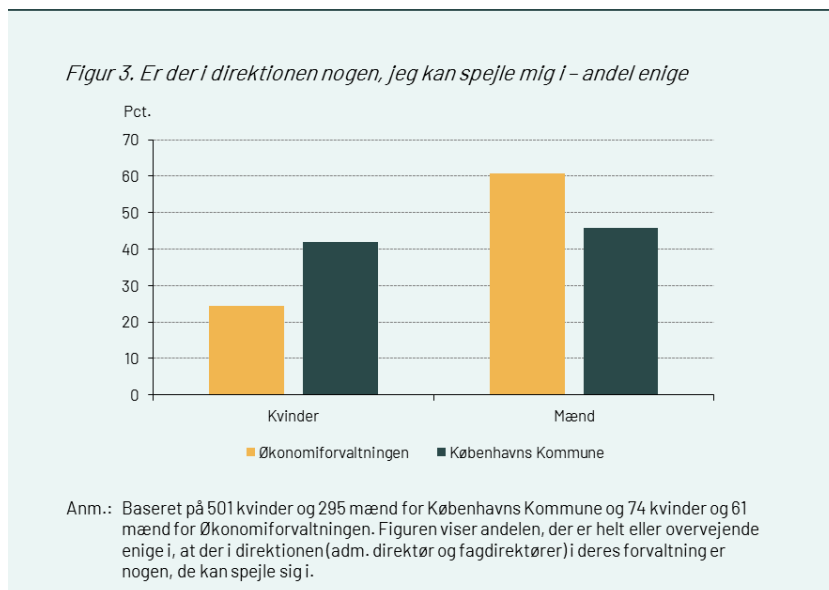
Relativt få kvindelige medarbejdere kan spejle sig i direktørkredsen

Det kan have betydning for en organisation, om medarbejderne kan spejle sig i topledelsen. Toplederne har således en væsentlig funktion som repræsentanter og rollemodeller i forhold til den kultur – fagligt og socialt – der er ønsket på arbejdspladsen. Denne funktion kan bedre udfyldes, hvis medarbejderne finder, at de kan spejle sig topledelsen.

Resultaterne fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse viser, at det kun er omkring hver fjerde kvindelige medarbejder i Økonomiforvaltningen, der er helt eller overvejende enig i, at der nogen i topledelsen, de kan spejle sig i, *jf. figur 3*. For hele Københavns Kommune er andelen lige godt 40 pct.

Modsat gælder for de mandlige medarbejdere i Økonomiforvaltningen, hvor en højere andel end i Københavns Kommune som helhed, finder, at der er nogen blandt toplederne, de kan spejle sig i.

Der er selvsagt mange karakteristika ved en topleder, der er væsentlige for, om medarbejderne synes, at de kan spejle sig i dem. Det er dog nærliggende at tro, at topledernes køn er et af disse karakteristika, og at fraværet af kvindelige topledere i



Økonomiforvaltningen og en tople-delse, der af mange opfattes som forholdsvis homogen, dermed bidrager til disse resultater. I så fald viser resultaterne, at diversitet i topledelse har en betydning for, i hvilket omfang medarbejderne synes, at de hører hjemme i en organisation.

Resultater gælder kun for "centralforvaltningen"

Det er ved fortolkningen af dette resultat og resultaterne i det følgende væsentligt at være opmærksom på, at de medarbejdere og ledere, som har deltaget i inklusionsmålingens

dataindsamling, stort set alle er ansat i "centralforvaltningen" i de syv forvaltninger. Målgruppen er dermed afgrænset til knapt 200 ledere og 1.000 medarbejdere ud af de i alt ca. 45.000 medarbejdere i Københavns Kommune. Resultaterne er dermed ikke nødvendigvis sammenfaldende med dem, der ville fremkomme, hvis målgruppen havde været alle medarbejdere i Københavns Kommune.

For en nærmere beskrivelse og begrundelse herfor henvises til dokumentationsrapporten.

Kvinder og topledelse: Fakta eller myter

Inklusionsmålingen viser, at en række myter om kvinder og topledelse trives i Københavns Kommune, herunder at mange ledere og medarbejdere tror, at kvinder generelt ikke vil topledelse. Samtidig tror en forholdsvis stor del af lederne og medarbejderne, at der ved rekruttering af topledere er en tendens til at vælge nogen, der ligner den eksisterende ledergruppe, og at dette er en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt toplederne. Et hovedfokus for inklusionsmålingen er at afdække, hvilke af disse opfattelser blandt medarbejderne der er myter, og hvilke der kan være et grundlag for.

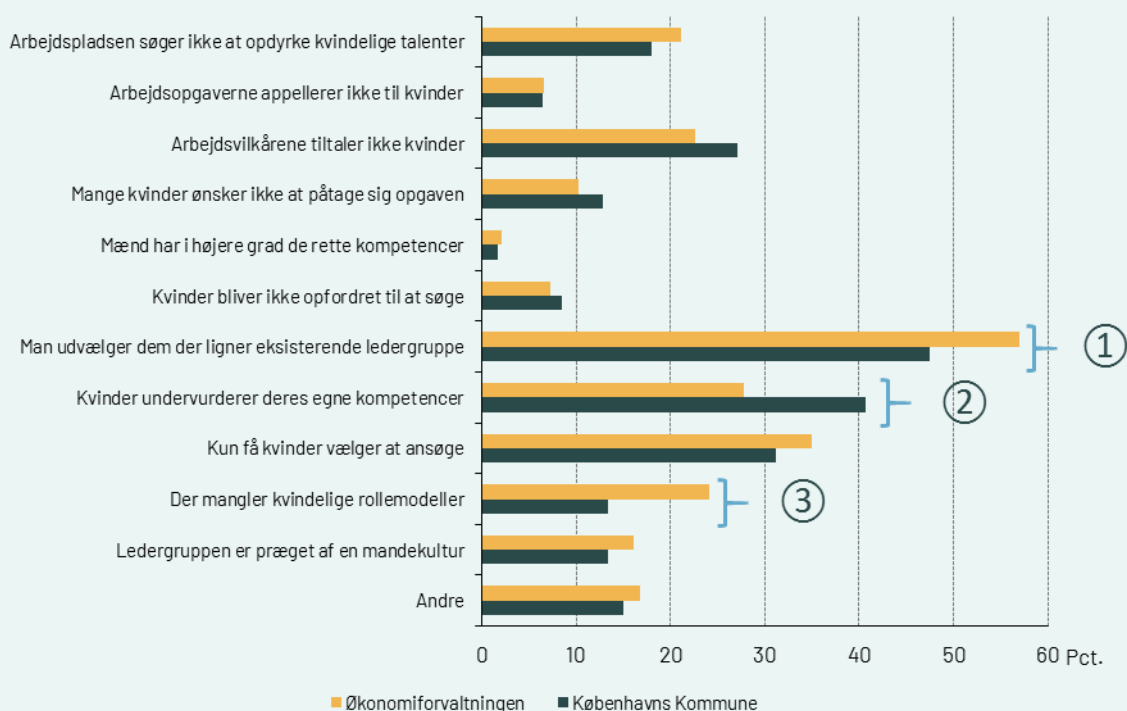
Mønstret for, hvad medarbejderne i Økonomiforvaltningen tror, kan være væsentlige årsager til den forholdsvis lave andel af kvinder blandt toplederne, er overordnet det samme som for medarbejderne i Københavns Kommune samlet set, jf. figur 4. Der er dog

nogen forskel i forhold til tre af årsagerne.

For det første tror ca. 10 pct. enheder flere af medarbejderne i Økonomiforvaltningen, at en del af forklaringen skal findes i, at "man udvælger dem,

der ligner den eksisterende ledelsesgruppe". Denne opfattelse af toplederne i Økonomiforvaltningen som en forholdsvis homogen gruppe af mænd er også kommet til udtryk i flere af de kvalitative interview, som er gennemført som led i inklusionsmålingen.

Figur 4. Opfattelse af årsager til lav andel af kvinder blandt toplederne i Københavns Kommune



Anm.: Baseret på 810 svar for Københavns Kommune og 137 svar for Økonomiforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Andelen af kvinder blandt adm. direktører og fagdirektører (niveau 1-ledere) i Københavns Kommune er aktuelt omkring 30 pct. Hvad kan efter din opfattelse være årsager til dette (vælg op til 3 årsager)?"

Den anden nævneværdige forskel er, at en forholdsvis mindre andel af medarbejderne i Økonomiforvaltningen tror, at årsagen skal findes i, at kvinder undervurderer deres egne kompetencer. Både blandt de kvindelige og mandlige respondenter fra Økonomiforvaltningen er det en lavere andel, der peger på denne årsag, end blandt alle kvindelige og mandlige deltagere i spørgeskemaundersøgelsen.

Noget af forskellen skyldes dog en sammensætningseffekt. Således peger en væsentlig højere andel af de kvindelige end de mandlige respondenter på tværs af forvaltningerne på, at (andre) kvinders usikkerhed om

egne kompetencer er en af årsagerne, til den nuværende kønsbalance blandt toplederne. Da andelen af kvindelige respondenter fra Økonomiforvaltningen samtidig er lavere end for Københavns Kommune som helhed, forklarer det en del af forskellen.

Den tredje forskel, der skal fremhæves, er, at omtrent dobbelt så mange af respondenterne fra Økonomiforvaltningen relativt til Københavns Kommune som helhed tror, at manglen på kvindelige rollemodeller er en væsentlig årsag til den nuværende kønsbalance på toplederniveau. Det kan ikke dokumenteres, om denne tro på betydningen af rollemodeller reflekterer

en reelt medvirkende årsag til, at der ikke er kvinder blandt toplederne i Økonomiforvaltningen. I de kvalitative interview har nogle af de kvindelige deltagere imidlertid givet udtryk for, at de ikke fandt det appellerende potentielt at skulle indgå som ene kvinde i topledelse, hvor de fem øvrige var mænd. Andre så det ikke som en væsentlig barriere.

Uanset dette, kan alene det forhold, at forholdsvis mange tror på betydningen af rollemodeller, medvirke til at fastholde myter om, hvordan topledere rekrutteres, der ikke er hensigtsmæssige for en organisation.

Oplevelsen af diversitet og inklusion

Inklusionsmålingen har overordnet vist, at "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune af medarbejderne opleves som en inkluderende arbejdsplads, hvor der er respekt om den enkelte, uanset køn, alder mv. Disse resultater begrundes også, hvorfor fokus for inklusionsmålingen er rettet særligt mod myter og implicite bias i forhold til rekrutteringen af topledere. Andre potentielle forhold, der vanskeliggør kvinders karrieremuligheder som fx åbenlys hverdagssexisme og -diskrimination og meget eksplicite bias, vil typisk have mindre betydning i organisationer, der opleves som inkluderende.

Spørgeskemaundersøgelsen indeholdt i alt otte spørgsmål, der relaterer sig til spørgsmålet om diversitet og inklusion mere generelt. Langt den overvejende del af respondenterne tilkendegav at være helt eller overvejende enige i de otte udsagn om deres arbejdsplads.

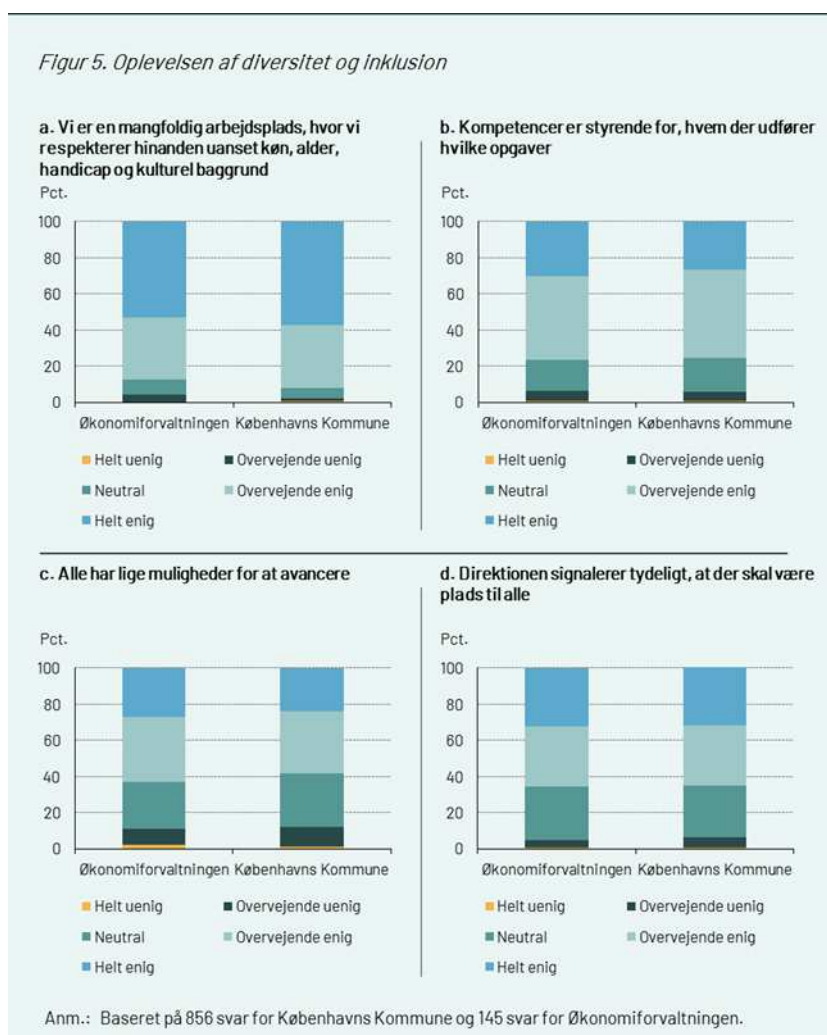
Det er i forvaltningsrapporterne valgt at fokusere på de fire udsagn, hvor der trods alt er nogen spredning i svarene generelt, og hvor der nogen er variation på tværs af forvaltningerne.

Mangfoldig arbejdsplads

Som det gælder for hele Københavns Kommune, er det en lav andel af respondenterne fra Økonomiforvaltningen, der er uenige i, at deres arbejdsplads er mangfoldig med respekt for den enkelte uanset køn, alder, handicap og kulturel baggrund, jf. figur 5.a.

Det er dog lige godt 4 pct. af Økonomiforvaltningens medarbejdere, der ikke oplever arbejdspladsen som mangfoldig, og tilsvarende er andelen, der svarer "neutral" også noget højere end i Københavns Kommune som helhed. Givet antallet af deltagere fra Økonomiforvaltningen er knapt 20 medarbejdere, der ikke er enig, at arbejdspladsen er mangfoldig.

Opdeles respondenterne yderligere efter køn, er det lige godt 20 pct. af de kvindelige medarbejdere i Økonomiforvaltningen, der svarer "neutral", "overvejende uenig" eller "helt uenig" i forhold til, om deres arbejdsplads er mangfoldig. I ingen af de øvrige forvaltninger udgør denne andel over 10 pct.



Kompetencer er styrende

Blandt deltagerne fra Økonomiforvaltningen er godt 75 pct. helt eller overvejende enige i, at kompetencer er styrende for, hvem der udfører hvilke opgaver. Det ligger meget tæt på resultatet for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 5.b.

Opdeles respondenterne efter køn gælder generelt på tværs af forvaltningerne, at de mandlige respondenter gennemsnitligt har en mere positiv vurdering af, at kompetencer er styrende, end de kvindelige respondenter. Det gælder også for deltagerne fra Økonomiforvaltningen. Fx er næsten halvdelen af de mandlige deltagere fra

Økonomiforvaltningen helt enige i, at kompetencer er styrende for, hvem der løser hvilke opgaver. Blandt de kvindelige respondenter fra Økonomiforvaltningen er denne andel 16 pct. Det er for denne svarmulighed den største forskel, der optræder blandt de syv forvaltninger.

Lige muligheder for at avancere

I forhold til respondenternes vurdering af, om alle har lige muligheder for at avancere, er svarmønstret for Økonomiforvaltningen omtrent det samme som for Københavns Kommune samlet, *jf. figur 5.c.*

Det er også tilfældet, når respondenterne opdeles efter køn. Igen er tendensen, at de kvindelige respondenter i mindre grad end de mandlige respondenter er enige i, at alle har lige muligheder for at avancere, men denne forskel er omtrent den samme i Økonomiforvaltningen som i de øvrige forvaltninger.

Direktionen signalerer tydeligt, at der skal være plads til alle

Billedet gentager sig i forhold til respondenternes oplevelse af, om direktionen på deres arbejdsplads tydeligt kommunikerer, at der skal være plads

til alle, *jf. figur 5.d.* Omkring 65 pct. af alle medarbejdere i såvel Økonomiforvaltningen som Københavns Kommune samlet er overvejende eller helt enige i dette. Også her gælder, at de kvindelige respondentes vurderinger er noget mindre positive end de mandlige respondentes på tværs af alle forvaltninger, herunder Økonomiforvaltningen.

Ledelseskultur: Oplevet og ønsket

Inklusionsmålingen finder, at den eksisterende ledelseskultur i "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune især er kendetegnet ved "hårde" ledelseskompetencer. Derimod lægger respondenterne mere vægt på "bløde" kompetencer, når de bliver bedt om at angive, hvad der især kendetegner en "god" leder. Denne forskel i opfattelsen mellem, hvad der på den ene side kendetegner den nuværende ledelseskultur og på den anden side den "gode" ledere, gør sig i det store hele gældende blandt både ledere og medarbejdere. Det kommer også til udtryk ved, at lederne især peger på "bløde" kompetencer som nogle, de gerne vil være bedre til.

De toplederskompetencer, der efterspørges i Københavns Kommune, afspejler et stykke hen ad vejen den eksisterende og kun i begrænset omfang den ønskede ledelseskultur. Det kan medvirke til at fastholde den eksisterende ledelseskultur og hæmme en udvikling mod den ønskede ledelseskultur.

Oplevet ledelseskultur i Økonomiforvaltningen lig kommunen som helhed

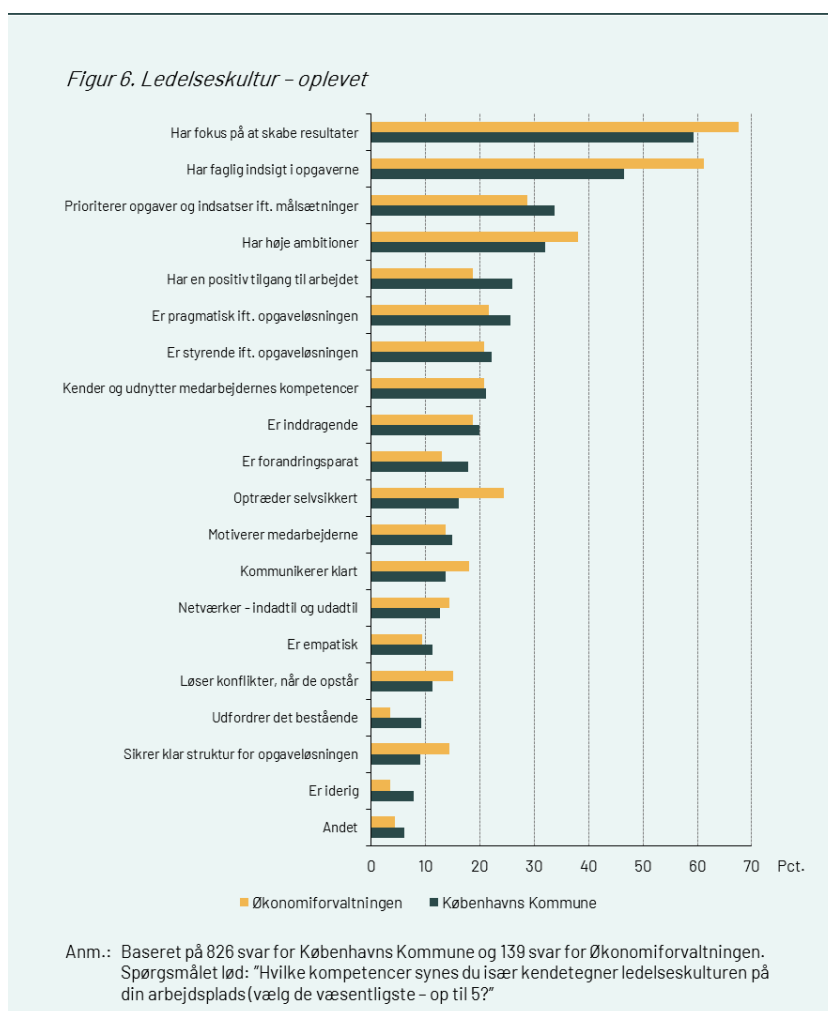
Når ledere og medarbejdere i Økonomiforvaltningen skal pege på de (op til) fem kompetencer, der især kendetegner ledelseskulturen i forvaltningen, giver det et billede af ledelseskulturen, der omtrent svarer til billedet for Københavns Kommune samlet, jf. figur 6.

Rækkefølgen af kompetencerne – bestemt ved andelen af respondenter, der har peget på den givne kompetencer – er den samme.

De største afvigelser er, at en større andel af ledere og medarbejdere i Økonomiforvaltningen peger på resultatfokus, faglig indsigt og selvsikker optræden som kendetegn for ledelseskulturen, end tilfældet er for kommunen som helhed.

Modsat peger en lidt lavere andel i Økonomiforvaltningen på kompetencer som opgaveprioritering, positiv tilgang og forandringsparathed.

Forskellene er dog små.



Dermed oplever lederne og medarbejderne – i lighed med, hvad der gælder for kommune som helhed – den eksisterende ledelseskultur som især kendetegnet ved "hårde" kompetencer, jf. figur 7.

Figur 7. "Hårde" og "bløde" ledelseskompeterer

Der eksisterer ikke en entydig definition af "hårde" og "bløde" ledelseskompeterer, men begreberne er i denne rapport anvendt til at sondre mellem:



- **"Hårde"** ledelseskompeterer som fx resultatorienteret, beslutsom, ambitiøs, styrende og robust.



- **"Bløde"** ledelseskompeterer som fx inddragende, empatisk og motiverende.

Den ene type af ledelseskompeterer er ikke bedre end den anden – opgaven for enhver ledelse er at skabe en ledelseskultur, der balancerer de "hårde" og de "bløde" ledelseskompeterer.

Sondringen er dog relevant, fordi undersøgelser viser, at en generisk anvendelse af de "hårde" ledelseskompeterer i fx stillingsopslag er mindre appellerende for kvindelige end mandlige kandidater. Ikke fordi kvinder ikke er og gerne vil være fx ambitiøse og beslutsomme, men fordi de gerne vil vide, hvad de skal være ambitiøse og beslutsomme i forhold til. Dvs. de "hårde" ledelseskompeterer skal indsættes i en kontekst, der er relevant for de opgaver og udfordringer, der skal løftes i den konkrete stilling.

Økonomiforvaltningen adskiller sig heller ikke i forhold til ønsket ledelseskultur

Når respondenterne bliver spurgt om de fem væsentligste kompetencer, der kendetegner en god leder, er svaremønsteret for Økonomiforvaltningen for alle praktiske formål det samme som for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 8.

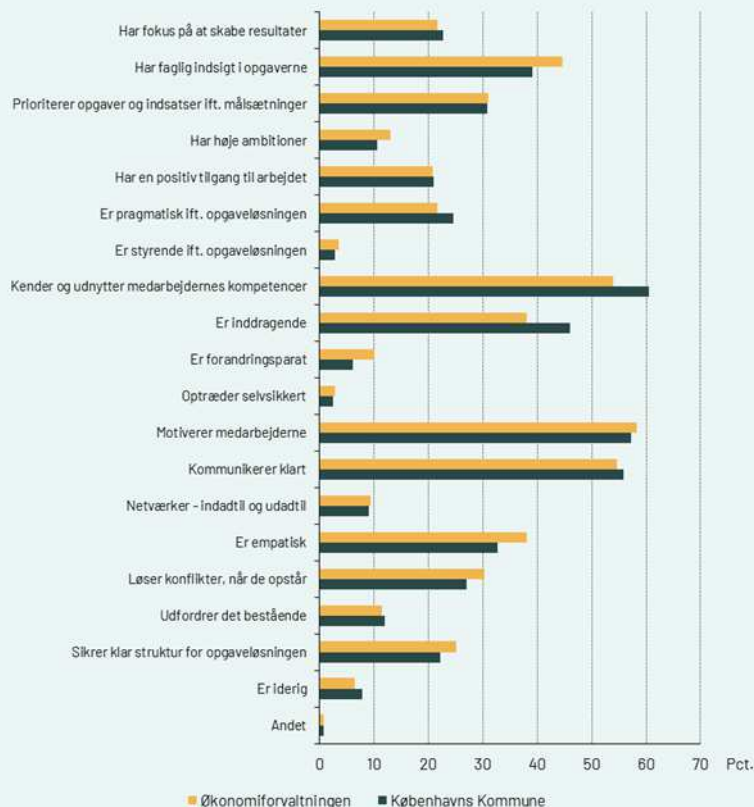
Dvs. relativt flest af lederne og medarbejderne i Økonomiforvaltningen peger på "bløde" kompetencer som at kende og udnytte medarbejdernes kompetencer, inddragende, motiverende og klart kommunikerende som noget, der især kendetegner en god leder.

Dermed synes ønskerne til den gode leder at afspejle en ledelseskultur, hvor lederrollen i højere grad har fokus på at facilitere og sikre de bedste mulige rammer for, at medarbejderne i større omfang har ansvaret for og selvstændigt står for opgaveløsningen – også i Økonomiforvaltningen.

Ønskede kendetegn for en god leder afhænger af perspektivet

Som det fremgår af hovedrapporten, er der to forbehold i forhold til disse resultater.

Figur 8. Hvad kendetegner en god leder (ønsket ledelseskultur)



Anm.: Baseret på 824 svar for Københavns Kommune og 139 svar for Økonomiforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Hvilke kompetencer synes du især kendetegner en god leder (vælg de væsentligste – op til 5?"

Mens svarmønstret for medarbejdere og ledere for det fleste kompetencer er identisk, gælder det ikke i forhold til resultatorientering. Væsentligt flere ledere end medarbejdere har peget på det som et væsentligt kendetegn ved en god leder. I det målet for enhver organisation er at skabe resultater, ville det forekomme naturligt, at resultatorientering ikke kun blev oplevet som et kendetegn ved den nuværende ledelseskultur, men også som et væsentligt kendetegn for den gode leder.

Når medarbejderne og lederne tillægger denne kompetence forskellig vægt, skyldes det formentlig, at de to grupper i sagens natur har et forskelligt perspektiv på ledelsesopgaven.

Det andet forbehold er, at kravene og ønskerne til "en god leders" kompetencer ikke er de samme på alle lederniveauer. Der er forskel på, hvad en topleder for en organisation med flere tusinde medarbejdere skal kunne, og hvad en leder med ansvar for et

driftsområde og personaleansvar for ikke-ledere skal kunne. I hvert fald vil betydningen og vægtningen af de forskellige kompetencer variere på tværs af ledelseshierarkiet, hvilket ikke fanges i undersøgelsen.

Disse forbehold ændrer dog ikke ved, at der forekommer at være en forskel mellem den oplevede og ønskede ledelseskultur i Københavns Kommune såvel som Økonomiforvaltningen.

Også små forskelle i, hvad lederne gerne vil være bedre til

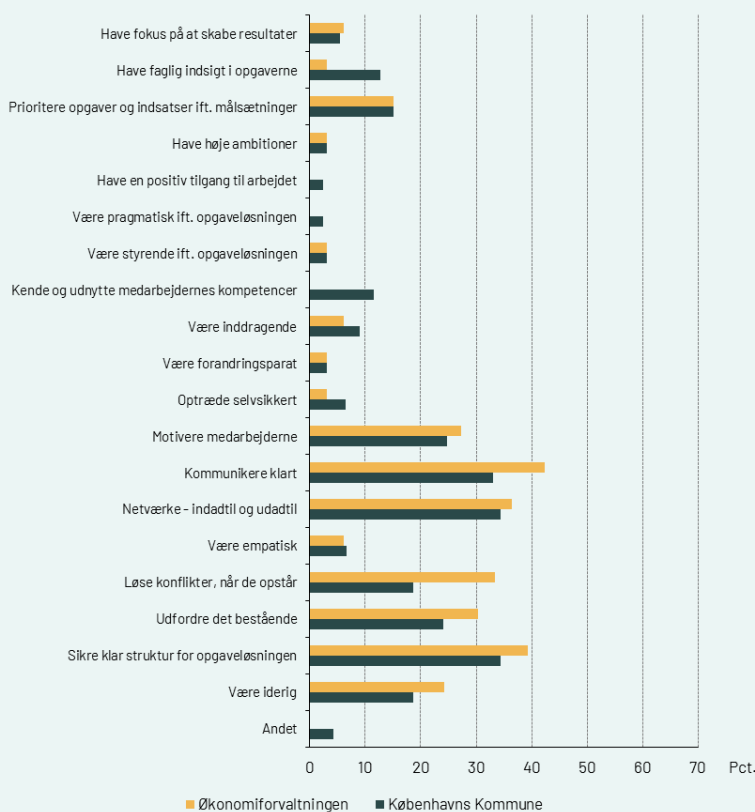
De nuværende ledere blev også bedt om at pege på (op til) tre kompetencer, de gerne vil være bedre til.

Svarene fra lederne i Økonomiforvaltningens "centralforvaltning" ligner i store træk svarene fra alle lederne i Københavns Kommune, jf. figur 9.

Ingen af Økonomiforvaltningens ledere har dog peget på, at de gerne vil være bedre til at kende og udnytte medarbejdernes kompetencer. Til gengæld peger en større andel af lederne fra Økonomiforvaltningen på, at de gerne vil være bedre til bl.a. konfliktløsning og klar kommunikation, end tilfældet er for alle lederne fra kommunens "centralforvaltninger".

Ved fortolkning af resultaterne er det vigtigt at være opmærksom på, at antallet af ledere, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, for hver enkel forvaltning er forholdsvis lille.

Figur 9. Hvad vil lederne gerne være bedre til



Anm.: Baseret på 166 svar fra ledere for Københavns Kommune og 33 svar fra ledere for Økonomiforvaltningen. Spørgsmålet lød: "Hvad vil du som leder gerne være bedre til (vælg de væsentligste - op til 3)?"

Rekrutteringsprocesser og vejen til topledstillinger

Inklusionsmålingen viser, at der på tværs af forvaltningerne i Københavns Kommune er potentiale for at styrke rekrutteringsprocessen i forhold til topledere – men også, at der er betydelige forskelle i forvaltningerne tilgang til rekrutteringen af ledere. Det gælder bl.a. i forhold til omfang og indhold af det materiale, der anvendes i forbindelse med rekrutteringen af topledere, vægtningen af searchprocesser, hvor kandidater opfordres til at søge en lederstilling, og bred annoncering med henblik på at tiltrække ansøgere, der ikke direkte opfordres til at søge stillingen.

En anden observation i inklusionsmålingen er, at der på tværs af forvaltningerne er nogen forskel i, hvor lederne rekrutteres fra, herunder andelen af ledere, som rekrutteres internt.

Desuden viser målingen, at der er en forholdsvis stor gruppe blandt ledere og medarbejdere, der tror, at personer af det andet køn opfordres mere til at søge lederstillinger, uagtet at inklusionsmålingen ikke giver belæg for, at det ene eller andet køn generelt opfordres mere til at søge lederstillinger. Endelig indikerer resultaterne, at der er forskelle mellem forvaltningerne i forhold til, om lederrekrutteringsprocesserne opleves som åbne og transparente.

Materiale til toplederekrutteringer

Som led i inklusionsmålinger er det skriftlige materiale, der blev anvendt ved den seneste toplederekruttering i hver af de syv forvaltninger, gennemgået. Dvs. som udgangspunkt stillingsopslaget og stillings- og personprofil, såfremt en sådan eksisterede.

Materialet fra Økonomiforvaltningen var blandt det mest kortfattede – et relativt kort stillingsopslag og ingen stillings- og personprofil, jf. figur 10.

I stillingsopslaget anvendes nogle generiske formuleringer, og opgaver og de ønskede kompetencer er kun i mindre grad udfoldet. Dette betyder alt andet lige, at stillingsopslaget generelt vil blive opfattet mindre appellerende for potentielle kvindelige end mandlige kandidater.

Figur 10. Materiale fra sidste toplederekruttering

Der er modtaget stillingsopslag, men ikke en stillings- og personprofil.

Sprog



Der er enkelte formuleringer, der forekommer generiske fx: "Du trives i en travl organisation med mange snitflader og tværgående samarbejder. Du er robust og udstråler ordentlighed, åbenhed og handlekraft" og "evne til at tænke og agere på strategisk, operationelt og taktisk niveau".

Kompetencerne er ikke kun i mindre grad udfoldet og kontekstualiseret ift. stillingen. Der er ikke anvendt stereotypiske beskrivelser.

Layout



Opslaget indeholder to punktopstillinger.

Se hovedrapporten og dokumentationsrapporten for en beskrivelse af, hvad der bør lægges vægt på ved

udformning af stillingsopslag og stillings- og personprofiler.

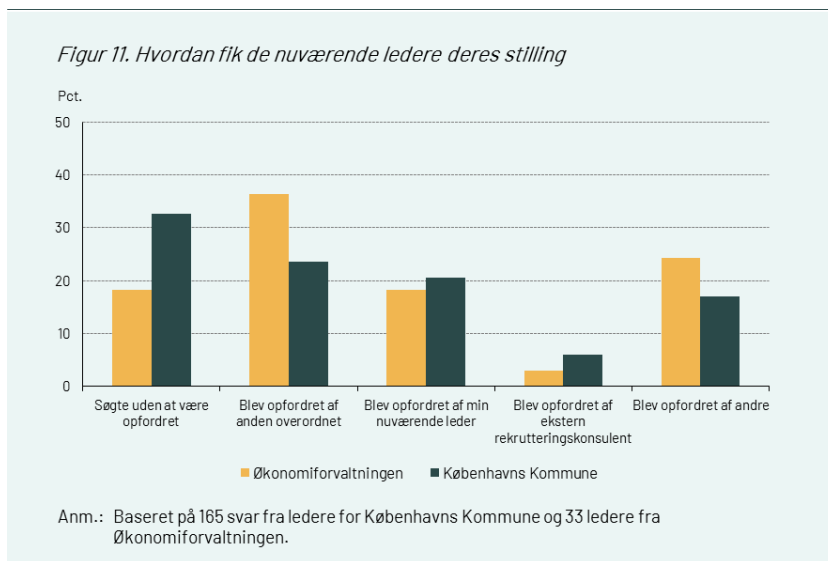
Blev de nuværende ledere opfordret til at søge deres stilling

Blandt de deltagende ledere fra "centralforvaltningerne" oplyser lige godt 30 pct., at de fik deres nuværende stillinger, efter at de havde søgt stillingen uden at være blevet opfordret til det, jf. figur 11.

I Økonomiforvaltningen er det lige under 20 pct., der angiver, at de ikke blev opfordret til at søge deres nuværende stilling.

Modsat ses, at det i Økonomiforvaltningen i højere grad end generelt i Københavns Kommune er en anden leder, end lederens nuværende leder, der kom med opfordringen.

I forhold til fortolkningen kan det spille ind, at der givetvis – afhængigt af fx fagområde – er forskelle i behovet for



at "prikke" kandidater for at få et stærkt kandidatfelt, hvilket formentlig

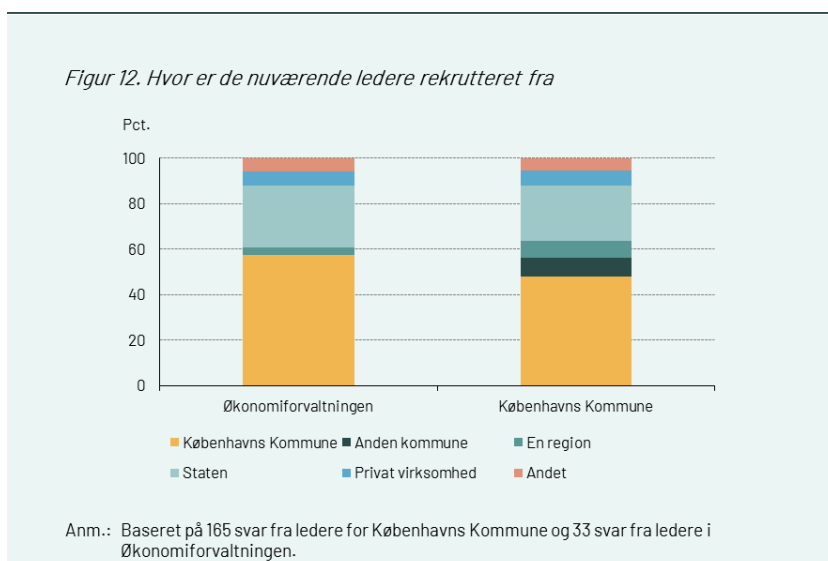
kan forklare noget af de observerede forskelle.

Intern kontra ekstern rekruttering

Det er ikke muligt ud fra inklusionsmålingen muligt at vurdere, om fx balancen mellem ledere, der rekrutteres eksternt, og ledere, der rekrutteres internt, er hensigtsmæssigt. Der er dog forskelle, når rekrutteringsmønstret på tværs af forvaltninger og køn, som det kan være værd at overveje.

I Økonomiforvaltningen er mere end halvdelen af de nuværende ledere rekrutteret internt fra Københavns Kommune, jf. figur 12. Andelen er en smule højere end for Københavns Kommune som helhed, hvilket dækker over, at især en forholdsvis høj andel af de kvindelige ledere i Økonomiforvaltningen er rekrutteret internt i kommunen.

Til gengæld er ingen af de nuværende ledere i Økonomiforvaltningen rekrutteret direkte fra en anden kommune, hvilket i nogle af de øvrige forvaltninger sker i et vist omfang.



Mange tror, at der er kønsmæssig skævhed i, hvem der opfordres til at søge lederstillinger

Uanset, at inklusionsmålingen ikke generelt finder belæg for, at mænd eller kvinder i højere grad opfordres mere eller mindre til at søge lederstillinger, tror 15-20 pct. af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen, at der er en kønsmæssig skævhed i, hvem der opfordres.

Langt de fleste tror, at det er personer af det andet køn, der opfordres mest, jf. figur 13.

Dette er en mere udbredt opfattelse blandt de kvindelige respondenter fra Økonomiforvaltningen, hvor 40 pct. tror, at mænd opfordres mere end kvinder til at søge lederstillinger.

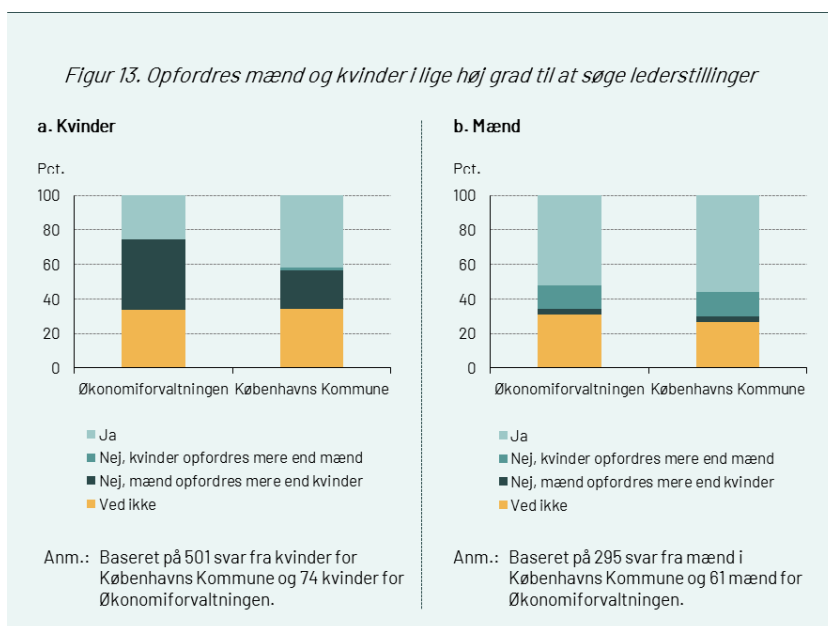
Inklusionsmålingen har ikke afdækket forhold, der kan bekræfte denne opfattelse blandt de kvindelige medarbejdere i Økonomiforvaltningen.

Opleves rekrutteringsprocesserne som åbne og transparente

Der er selvsagt grænser for, hvor transparent en rekrutteringsproces kan være, ligesom der næppe findes et optimalt niveau for åbenhed om rekrutteringsprocesser. Åbenhed om krav til kompetencer, tidsforløb mv. kan imidlertid bidrage til at reducere myter om fx, at "det hele er afgjort på forhånd". Dette kan opnås ved at distribuere stillingsopslag og - hvis relevant - stillings- og personprofiler bredt i egen organisation.

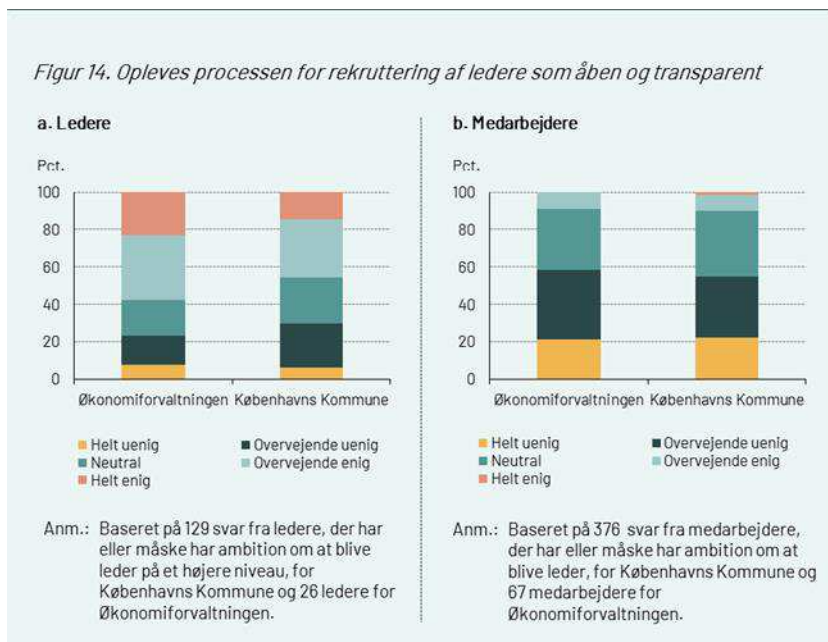
Blandt de ledere, der har ambition om at blive ledere på et højere niveau, er knapt halvdelen helt eller overvejende enige i, at rekrutteringsprocesserne i Københavns Kommune er åbne og transparente, jf. figur 14.a. Denne andel er omtrent den samme for både de kvindelige og mandlige ledere.

I Økonomiforvaltningen er andelen knapt 60 pct., dvs. noget højere.



Modsat tror 13 pct. af de mandlige respondenter fra Økonomiforvaltningen, at kvinder i højere grad end mænd opfordres til at søge lederstillinger. Det

svarer til andelen for Københavns Kommune som helhed.



Svarmønstret for de af medarbejderne i Økonomiforvaltningen, der har ambition om at bliver leder, er stort set det

samme som for Københavns Kommune som helhed, jf. figur 14.b.

Ledernes og medarbejdernes karriereambitioner og -barrierer

Inklusionsmålingen viser, at det er en myte, at kvinder generelt ikke vil være (top)ledere, og at der ikke er kvindelige kandidater til topledelsestillinger i Københavns Kommune. Konsekvensen af, at myten også lever i Københavns Kommune, kan være et mindre fokus på kvindelige end mandlige ledelsestalenter, når topledelsestillinger skal besættes. Både opgjort som andel og absolut er der blandt de nuværende ledere i "centralforvaltningerne" flere kvinder end mænd, der angiver at have ambition om at blive leder på et højere niveau.

Blandt medarbejderne i "centralforvaltningerne" er andelen af kvinder, der angiver at have en ambition om at blive leder, lidt lavere end blandt de mandlige medarbejdere. Det skyldes primært, at der relativt er lidt flere af kvinderne end mændene, der ikke har besluttet sig for, om de vil gå ledervejen, og derfor svare "måske", mens der ikke er en kønsmæssig forskel i andelen, der svarer "nej" til, at de har en ambition om at blive leder.

Kvinder vil også være topledere

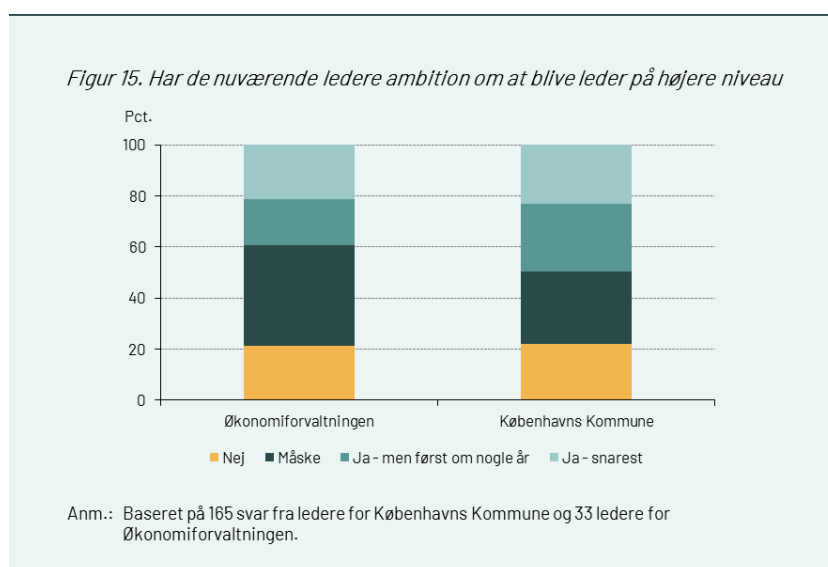
Sammenholdt med alle ledere i "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune er andelen af Økonomiforvaltningens ledere, der angiver at have en ambition om at blive leder på et højere niveau, ca. 10 pct.enheder lavere, jf. figur 15.

Dette modsvarer af, at andelen, der svarer måske, er ca. 10 pct.enheder højere blandt lederne i Økonomiforvaltningen.

Også i Økonomiforvaltningen er andelen af kvindelige ledere, der har ambition om at blive ledere på et højere niveau (ca. 60 pct.), højere end blandt de mandlige ledere (ca. 30 pct.).

Dette bekræfter, at det er en myte, at kvinder ikke vil topledelse. Der er også i Økonomiforvaltningen kvindelige ledere med mod på topledelse.

Det gælder, uanset at de opgjorte andele er forbundet med betydelig



usikkerhed. Dels er der forholdsvis få kvindelige ledere i Økonomiforvaltningen, der har deltaget i inklusionsmålingen, hvorfor blot et anderledes svar for en enkelt vil påvirke andelen betydeligt. Dels er andelen for de mandlige

ledere formentlig påvirket af, at de deltagende niveau 1-ledere, som alle er mænd, i mindre grad har ambition om at blive ledere på et højere niveau end lederne på de øvrige ledelsesniveauer.

Familieliv og arbejdstid er barrierer for nogle af lederne

Blandt de 165 ledere fra "centralforvaltningerne", der har deltaget i undersøgelsen, er det knapt 30 pct., som oplever, at familielivet er en barriere i forhold til deres personlige karriereudvikling, jf. figur 16.a.

For lederne fra Økonomiforvaltningen er andelen kun en anelse højere.

Der er heller ikke stor forskel på opfattelsen af forventning om en lang arbejdstid som en barriere, jf. figur 16.b. Dog er der relativt færre af lederne i Økonomiforvaltningen, der er helt enig i, at lang arbejdstid udgør en barriere, i forhold til lederne generelt i Københavns Kommune.

Som beskrevet i dokumentationsrapporten gælder, at de mandlige ledere i højere grad end de kvindelige ledere anser familieliv og forventning om lang arbejdstid som en barriere for deres personlige karriereudvikling.

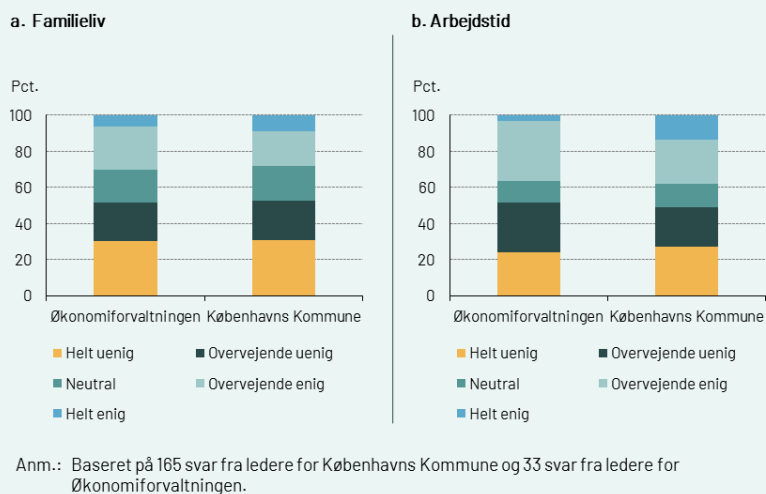
Flere medarbejdere i Økonomiforvaltningen har lederambition

Mens knapt 30 pct. af medarbejderne i "centralforvaltningerne" på tværs af Københavns Kommune giver udtryk for at have ambition om at blive leder, er andelen blandt Økonomiforvaltningens medarbejdere knapt 40 pct., jf. figur 17.

Endvidere er det knapt 20 pct. af medarbejderne i Økonomiforvaltningen, der gerne vil være leder snarest, mens det kun er tilfældet for 10 pct. af medarbejderne for Københavns Kommune som helhed.

I modsætning til, hvad der gælder for kommunen som helhed, er andelen af de kvindelige medarbejdere, der angiver at have en ambition om at blive leder, noget højere end for de mandlige medarbejdere.

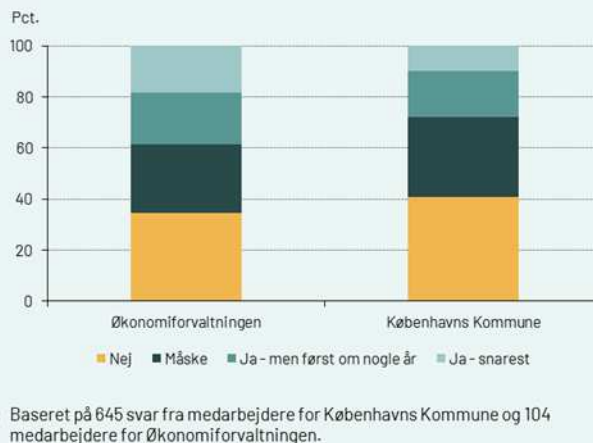
Figur 16. Oplevede barrierer for personlig karriereudvikling blandt lederne



Denne forskel er mindre udtalt for lederne i Økonomiforvaltningen. Fx er 36 pct. af de mandlige ledere i forvaltningen helt eller overvejende enig i, at forventning om en lang arbejdstid udgør en barriere. For

Økonomiforvaltningens kvindelige ledere er den tilsvarende andel 38 pct.

Figur 17. Har medarbejderne ambition om at blive leder



Tilsvarende er der relativt færre af de kvindelige medarbejdere i Økonomiforvaltningen, der svarer "nej" til at have lederambition, end blandt deres mandlige kollegaer i Økonomiforvaltningen og blandt de kvindelige medarbejdere på tværs af alle forvaltningerne.

Dette betyder også, at andelen af kvindelige medarbejdere, der har svaret "måske" og dermed ikke er afklaret om, hvorvidt de vil gå ledelsesvejen, er noget lavere i Økonomiforvaltningen end i Københavns Kommune som helhed.

Flere medarbejdere oplever familieliv og arbejdstid som barrierer

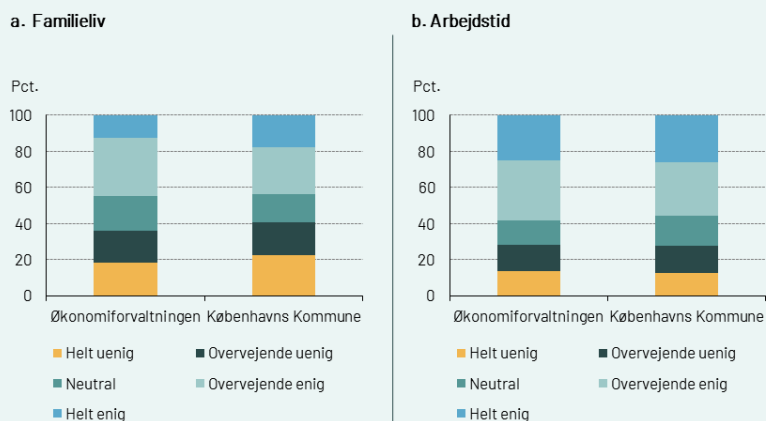
Blandt medarbejderne er andelen, der oplever hensynet til familieliv og forventning om en lang arbejdstid som barrierer for deres personlige karriereudvikling, betydeligt højere end blandt lederne.

Således oplever omkring 50 pct. familielivet og ca. 60 pct. forventning om en lang arbejdstid som barrierer, jf. figur 18.

Oplevelsen af disse faktorer som barrierer blandt medarbejderne i Økonomiforvaltningen adskiller sig ikke nævneværdigt fra billedet for alle medarbejdere på tværs af Københavns Kommune, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen.

I kontrast til, hvad der gælder for lederne, er det i højere grad de kvindelige end de mandlige medarbejdere, som anser familieliv og forventning om lang arbejdstid for deres personlige karriereudvikling. Fx er ca. 60 pct. af de kvindelige medarbejdere på tværs af

Figur 18. Oplevede barrierer for personlig karriereudvikling blandt medarbejdere



Anm.: Baseret på 639 svar fra medarbejdere for Københavns Kommune og 103 svar for medarbejdere for Økonomiforvaltningen.

forvaltningerne overvejende eller helt enige i, at forventning om lang arbejdstid er en barriere for deres personlige karriereudvikling. Blandt de mandlige medarbejdere er denne andel 50 pct.

Denne forskel optræder ikke for Økonomiforvaltningen, hvor

svarfordelingen blandt de kvindelige henholdsvis mandlige medarbejdere er omtrent den samme, når antallet af svar tages i betragtning. Fx oplever 64 pct. af de mandlige medarbejdere i Økonomiforvaltningen forventning om lang arbejdstid som en barriere, mens det gælder 56 pct. af de kvindelige medarbejdere.

Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter

En af observationerne i inklusionsmålingen er, at der er et potentiale for at sætte fokus på udviklingen af ledere med talent for og lyst til topledelse – dette giver støtte til den beslutning, der allerede er truffet om at udvikle en toplederpipeline i Københavns Kommune. Formålet med dette er bl.a. at styrke det interne rekrutteringsgrundlag, når toplederstillinger skal besættes. Det kan potentielt bidrage til at øge både diversiteten og kønsbalancen på toplederniveauet. Dette skal bl.a. ses i lyset af, at forholdsvis mange – og navnlig blandt de kvindelige – respondenter peger på manglende fokus på kvindelige ledelsestalenter som en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt toplederne.

Et lignende potentiale synes at eksistere i forhold til de forholdsvis mange medarbejderne i "centralforvaltningerne", der har ambition om at blive leder eller som fortsat er i tvivl om, hvorvidt de skal vælge ledervejen. Nogle af de tiltag, der kan iværksættes i forhold til problematikken vedrørende topledere, kan i tilpasset form anvendes mere generelt for styrke den interne lederpipeline i Københavns Kommune. Det gælder fx indførelsen af et organisatorisk princip om, at ledere på et niveau har ansvar for at identificere og udvikle ledere på det næste niveau (eller på de lavere lederniveauer medarbejdere).

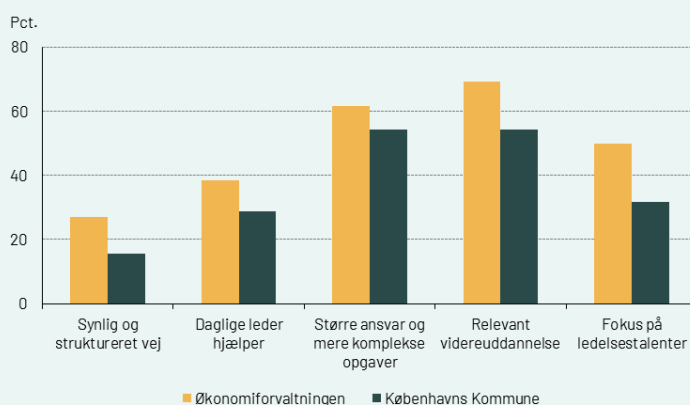
Udvikling af ledere med (top)lederambitioner

Blandt alle de deltagende ledere med ambition om at blive leder på et højere niveau er det kun omkring 30 pct., der helt eller overvejende er enig i, at ledelsen på deres arbejdsplads har fokus på at identificere og fremme ledelsestalenter, jf. figur 19.

I Økonomiforvaltningen er denne andel 50 pct. Også for de fire indsats, der potentielt kan understøtte ledernes videre karriereambitioner, er der relativt flere af lederne i Økonomiforvaltningen, der er enige i, at de understøttes, end blandt lederne generelt i Københavns Kommune.

Opdeles respondenterne efter køn er der en tendens til, at de kvindelige ledere i Økonomiforvaltningen med ambition om at blive leder på et højere niveau vurderer indsatsen en smule lavere end deres mandlige kollegaer.

Figur 19. Understøtter arbejdspladsen ledernes ambition om at blive leder på et højere niveau – andel, der er enig



Anm.: Baseret på 129 svar fra ledere, der har eller måske har ambition om at blive leder på højere niveau, for Københavns Kommune, heraf 26 ledere fra Økonomiforvaltningen. Figuren viser andelen, der er helt eller overvejende enig i, at deres muligheder for at blive leder på et højere niveau forøges gennem de nævnte indsats.

Antallet af observationer er dog så begrænset, at det ikke er muligt at

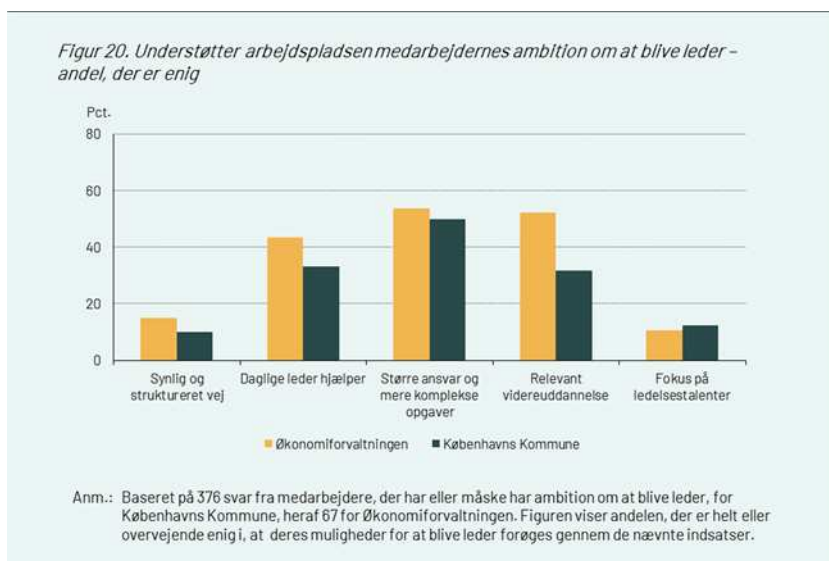
konkludere, om det reelt er tale om en kønsafhængig forskel.

Udvikling af medarbejderne med lederambitioner

De medarbejdere, der har ambition om at blive leder, oplever generelt ikke, at der er stort fokus på ledelsestalenter i Københavns Kommune, jf. figur 20. Det er også tilfældet i Økonomiforvaltningen.

I øvrigt er tendensen, at relativt flere af Økonomiforvaltningens medarbejdere med lederambition oplever, at arbejdspladsen understøtter dem i at realisere deres ambition, end tilfældet er i Københavns Kommune som helhed. Forskellene mellem Økonomiforvaltningen og Københavns Kommune som helhed er dog generelt mindre for medarbejderne end dem, som ovenfor er vist i forhold til oplevelsen blandt de ledere, der har ambition om at blive leder på et højere niveau.

Der er for alle praktiske formål ingen forskel på, hvordan de kvindelige og mandlige medarbejdere i Økonomiforvaltningen, der har ambition om at



blive leder, oplever arbejdspladsens fokus på ledelsestalenter og indsatserne for at understøtte dem i realiseringen af deres karriereambition. Det samme gælder for Københavns Kommune som helhed, hvor der heller ikke

er nævneværdige forskelle på, hvordan kvindelige og mandlige medarbejdere oplever deres arbejdsplads' fokus og indsatser i forhold til at realisere deres ledelsesambitioner.