



# Inklusionsmåling i Københavns Kommune

## Kønsbalance på toplederniveau

September 2021

Urban



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

**muus  
mann**

## Indhold

Executive summary .....	3
Diversitet skaber værdi.....	5
Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune – baggrund .....	7
<b>Undersøgelsens resultater.....</b>	<b>9</b>
Kvinder og topledelse: Fakta eller myter .....	10
Kvinder vil også være topledere i Københavns Kommune.....	11
Ledelseskultur: Inkluderende og præget af "hårde" kompetencer .....	13
Efterspurgte toplederkompetencer fører til ekstern rekruttering .....	16
Rekrutteringsprocessen ved toplederrekrutteringer kan styrkes.....	19
Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter .....	23
<b>Konklusioner – vejen frem .....</b>	<b>25</b>
Bilag A. Om inklusionsmålingen .....	29

## Executive summary

Denne inklusionsmåling har fokus på kønsbalancen blandt toplederne i København Kommune, hvor andelen af kvinder aktuelt er ca. 30 pct. Dermed afviger kønsbalancen blandt toplederne betydeligt fra kønssammensætningen på de øvrige lederniveauer og blandt alle kommunens ca. 45.000 medarbejdere.

Dette fokus er vigtigt. Der er således evidens for, at topledelse

kendetegnet af diversitet og kønsbalance skaber værdi, fordi det fører til, at der træffes bedre beslutninger.

Inklusionsmålingen søger derfor at af-dække, om og i hvilket omfang kendte årsager til, at kvinders vej til topledelse vanskeliggøres, også findes i Københavns Kommune. Det gælder for det første myter og "fortællinger", der fastholder stereotype billeder af fx, hvad kvinder kan og vil, og hvad det

kræves for at være topleder i landets største kommune.

For det andet gælder det betydningen af implicite bias, der øger risikoen for, at dem, der ansættes i toplederstillinger, ligner de eksisterende topledere og ikke nødvendigvis har de bedste mulige kompetencer i forhold til de opgaver og udfordringer, en forvaltning står overfor.

### Konklusioner, fremadrettede indsatsområder og ønskede effekter

#### Hvad viser inklusionsmålingen:

- **Implícite bias eksisterer** i alle organisationer – også Københavns Kommune.
- Det er en **myte, at kvinder ikke vil være topledere**, så forklaringen på den nuværende kønsbalance blandt toplederne i Københavns Kommune er ikke, at kvinder ikke vil være topledere.
- **Ledelseskulturen er præget af "hårde" ledelseskompeterencer**, men i den ønskede ledelseskultur har "bløde" ledelseskompeterencer større vægt.
- **Toplederrollen italesættes ud fra den faktiske ledelseskultur** snarere end den ønskede:
  - Stillingsopslag mv. ved rekruttering af nye topledere afspejler en diffus kompetenceafdækning.
  - Kravene til toplederne omfatter kompetencer, som ikke alle medlemmer af en forvaltningsdirektion nødvendigvis skal have.
  - Det er en medvirkende årsag til, at størstedelen af toplederne rekrutteres fra central-administrationen og kun få internt fra Københavns Kommune.
  - Og det giver en risiko for, at interne topledertalenter – kvindelige såvel som mandlige – ikke kommer i spil til toplederstillingerne.
- **Variation i forvaltningernes fokus på at tiltrække eksterne kandidater** til toplederstillingerne gennem fx bred annoncering.
- På tværs af forvaltningerne er der **varierende fokus på udvikling af interne topledertalenter**.

#### Forslag til indsatsområder:

##### Øg bevidsthed om implicite bias

- Oplys deltagere i ansættelsesudvalg, i udvælgelsesprocesser til karriereudviklingsforløb mv. om, hvad implicite bias er og har af konsekvenser.
- Giv dem mulighed for at gennemføre øvelser, der giver mulighed for "a-ha"-oplevelser af, hvad implicite bias er.

##### Præcisér toplederrollen

- Overvej, hvilke kompetencer toplederrollen reelt forudsætter.
- Overvej balancen mellem "hårde" og "bløde" ledelseskompeterencer, herunder ift. ønsket ledelseskultur.
- Juster og udfold italesættelsen af toplederrollen.

##### Styrk rekrutteringsprocessen

- Vær konkret og præcis i formuleringen af opgaver og ønskede kompetencer i stillingsopslag og -profiler og brug kønsneutralt sprog.
- Annoncer toplederstillinger bredt – eksternt såvel som internt.
- Stil krav til rekrutteringskonsulenter om diversitet i kandidatfeltet, herunder at det skal indeholde mindst én kvalificeret kvindeligt og én kvalificeret mandligt kandidat.
- Fokuser systematisk på de vigtigste kompetencer ved vurderingen af kandidater i hele rekrutteringsprocessen.

##### Mere fokus på udvikling af interne topledertalenter

- Overvej om den kønsbalancerede toplederpipeline, det er besluttet at udvikle, med fordel kan indeholde en sponsorordning.
- Indfør organisatorisk princip om, at ledere på et niveau har ansvar for udvikling af ledere på det næste niveau. Fx, at ledere på niveau 1 i en forvaltning har ansvar for at udvikle forvaltningens niveau 2-ledere.

#### Ønskede effekter:

Ansættelse af topledere, der bidrager til diversitet og med de kompetencer, der er brug for.

Flere kvalificerede ansøgere og mere diversitet i kandidatfeltene til toplederstillinger – både eksterne og interne kandidater.

Kønsbalanceret topledelse i Københavns Kommune

## Hvad viser inklusionsmålingen

Inklusionsmålingen viser, at der er stor opmærksomhed blandt politikere, adm. direktører og andre, der er blevet interviewet, om betydningen af kønsbalance og diversitet blandt topledere i Københavns Kommune. Både i de forvaltninger, hvor ledergruppen er domineret af mænd, og i de forvaltninger, hvor ledergruppen er domineret af kvinder.

Den viser imidlertid også, 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. Undersøgelsen viser, at det er en myte. Mange af de nuværende kvindelige ledere i Københavns Kommune har ambition om at blive topledere.

Inklusionsmålingen viser endvidere, at der ved rekrutteringen af nye topledere er tendenser til, at de efterspurgte kompetencer og forudgående erfaringer ikke nødvendigvis svarer til det, der er behov for, men snarere udspringer af og dermed fastholder den eksisterende ledelseskultur.

Derudover peger undersøgelsen på et potentiale for at styrke rekrutteringsprocessen og italesættelsen af det at være topleder i Københavns Kommune, så målet om en kønsbalanceret topledelse i højere grad understøttes.

En sidste væsentlig observation er, at der blandt de nuværende niveau 2-ledere er et uudnyttet potentiale i forhold til bl.a. at opnå større diversitet og bedre kønsbalance i topledelsen.

### Fire indsatsområder identificeret

Inklusionsmålingen peger på fire indsatsområder, hvor målrettede tiltag for det første vil kunne bidrage til at sikre, at ansættelsen af nye topledere sker på en måde, hvor der er mere fokus på diversitet og de kompetencer, der reelt er behov for i forhold til

direktionens opgaveportefølje og den ønskede strategiske retning. Det skal bl.a. ses i lyset af, at mange tror, at en af årsagerne til den nuværende kønsbalance blandt topledere er, at "man udvælger dem, der ligner den eksisterende ledergruppe".

For det andet kan målrettede tiltag bidrage til at sikre flere kvalificerede kandidater og større diversitet i ansørgelset ved rekruttering af nye topledere.

Det **første indsatsområde** handler om at øge kendskabet til og bevidstheden om implicitte bias blandt medlemmer af ansættelsesudvalg og personer, der deltager i fx udvælgelsen i forbindelse med karriereudviklingsforløb, m.fl. Alle har implicitte bias, som utilsigtet påvirker de beslutninger, der træffes. Bevidsthed om dette og viden om, hvordan konsekvenserne kan begrænses, kan skabe større sikkerhed for, at de mest egnede kandidater vælges.

Det **andet indsatsområde** handler om at justere og udfolde italesættelsen af toplederrollen, så den i højere grad afspejler den ønskede ledelseskultur. Dvs., hvilke kompetencer og personlige egenskaber kræver det reelt for at løse forvaltningens opgaver.

En ændret italesættelse af toplederrollen skal både aflive myter om, hvad det vil sige at være topleder i Københavns Kommune, og kunne skabe et stærkt udgangspunkt, når kompetencekrav til topledere skal beskrives i stillingsopslag og -profiler.

Det **tredje indsatsområde** handler om at styrke rekrutteringsprocessen. Det centrale element er at få styr på, hvilke kompetencer der er behov for i den toplederstilling, der skal besættes. Det afhænger dels af de opgaver og udfordringer, som forvaltningen aktuelt står overfor, dels af de kompetencer, som de øvrige direktionsmedlemmer har.

Målet er, at direktionen som helhed bedst muligt dækker behovet for toplederkompetencer i den pågældende forvaltning.

Det er væsentligt, at kompetencekravene prioriteres – dvs. der er fokus på få, men væsentlige kompetencer – og at både opgaver og kompetencekrav beskrives præcist og konkret i stillingsopslag.

En konsekvent anvendelse af kompetencekrav i rekrutteringsprocesserne kan bidrage til at begrænse betydningen af implicitte bias i udvælgelsen. Andre studier har dokumenteret, at styrkede rekrutteringsprocesser virker i forhold til at opnå større diversitet og en bedre kønsbalance i topledelse.

Det **fjerde indsatsområde** handler om at styrke udviklingen af topledertalenter – uanset deres køn – internt i Københavns Kommune med henblik på bl.a. at øge rekrutteringsgrundlaget til toplederstillinger. Da der antalsmæssigt er flere kvindelige end mandlige niveau 2-ledere med ambition om at blive ledere på et højere niveau, må det forventes at bidrage til større kønsbalance blandt kandidaterne til toplederstillingerne.

### De ønskede effekter

Tiltag på de fire indsatsområder har alt i alt til formål at bidrage til:

- Ansættelse af topledere, der bidrager til diversitet og med de kompetencer, der er brug for.
- Flere kvalificerede kandidater – eksterne såvel som interne – og ansørgelset med større diversitet.

Realiseres disse to effekter, viser erfaringer fra andre organisationer, at det vil føre til topledelse med større diversitet, herunder en bedre kønsbalance.



## Diversitet skaber værdi

### Barrierer for kvinders vej til topledelse

Denne inklusionsmåling har fokus på kønsbalancen blandt toplederne i København Kommune, hvor andelen af kvinder aktuelt er ca. 30 pct. Dermed afviger kønsbalancen blandt toplederne betydeligt fra kønssammensætningen på de øvrige lederniveauer og blandt alle kommunens ca. 45.000 medarbejdere.

I den akademiske litteratur er der identificeret en række årsager til, at kvinders vej til og virke i topledelse vanskeliggøres, jf. figur 1.

Inklusionsmålingen har søgt at afdække, om og i hvilket omfang disse årsager genfindes i Københavns Kommune.

Der har for det første været fokus på at afdække eksistensen af myter og "fortællinger", der fastholder stereotype billeder af fx, hvad kvinder kan og vil, og hvad det kræver at være topleder i landets største kommune.

For det andet har der været fokus på betydningen af implicitte bias. Implicitte bias betyder, at man i visse situationer fx tillægger ansøgers køn betydning uden at lægge mærke til og være bevidst om det. Betydningen af implicitte bias er størst, når der træffes (hurtige) beslutninger baseret på


"mønstergenkendelse", der udspringer af den enkeltes erfaringer, snarere end de fakta, der reelt afgør, hvilken beslutning der er den rigtige. Det kommer ofte til udtryk ved, at beslutninger er baseret på "mavefornemmelser" eller "intuition".

I en travl hverdag, hvor der skal træffes mange beslutninger, er "mønstergenkendelse" helt afgørende for, at vi kan fungere, men det øger risikoen for, at implicitte bias utilsigtet påvirker beslutningerne på en u hensigtsmæssig måde.

Alle har implicitte bias, der er dybt forankrede og dermed ikke lige kan "fjernes". Det er dog muligt at komme langt ved at erkende, at man selv har dem, og forsøge at begrænse deres betydning gennem processuelle greb. Det vendes der tilbage til.

Hverken betydningen af myter eller implicitte bias kan måles direkte. Det er dog muligt gennem en bredspektret dataindsamling og analyse at finde mønstre, der kan give indikationer på, om og hvor de påvirker adfærd og beslutninger i en organisation.

Figur 1. Hvad vanskeliggør kvinders vej til (top)ledelse

- 
- **Myter** (fx kvinder vil/kan/tør ikke (top)ledelse)
  - **Hverdagssexisme og -diskrimination** (bl.a. vurderes kvinder kontinuerligt lavere end mænd, kvindelige chefer er mindre vellidte end mænd, og der er kønnede forventninger til ledere)
  - **Eksplícitte bias** (bl.a. italesatte stereotyper som, at mænd forsørger, kvinder yder omsorg)
  - **Implicitte bias** (opstår, når vi træffer (hurtige) beslutninger baseret på "mønstergenkendelse", hvor genkendelsen er baseret på vores (kønnede) erfaringer, uden at vi lægger mærke til og er bevidste om det)
  - **Privilegier og privilegieblindhed** (fx at mandlige ledere bedømmes mindre kritisk end kvindelige ledere (mandligt privilegium), fordi det at være leder forbindes med noget maskulint, uden at man er opmærksom på det (privilegieblindhed))
  - **Rummet for socialt accepteret ledelsesadfærd** er mindre for kvinder end for mænd (fx opfattes kvindelige ledere mere hyppigt som for "maskuline/feminine")

Kilde: Baseret på Sara Louise Muhr, *Ledelse af køn - en bog om barrierer og nye strategier - hvordan kønsstereotyper former kvinders og mænds karrierer*, DJØF Forlag, 2019.

### Lav diversitet fører til dårligere beslutninger og større risici

Når det er vigtigt at have fokus på myter og implicitte bias og de øvrige årsager til, at kvinders vej til topledelse vanskeliggøres, skyldes det ikke alene et ønske om, at alle skal have lige muligheder.

Figur 2. Hvad er diversitet og inklusion



I denne rapport skelnes mellem:

- **Diversitet** (repræsentationen af personer med forskelligt køn, etnicitet, alder, uddannelse osv.)
- **Inklusion** (hvordan bliver individer mødt, behandlet og inkluderet i en organisationskultur)

Der er således evidens for, at diversitet i topledelse skaber værdi for organisationen.

Modsat kan myter og implicitte bias påvirke adfærden i rekrutteringsprocesser i negativ retning, jf. figur 3.

De kan således føre til, at kravene til og vurderingen af kandidater til en toplederstilling ikke alene afspejler de kompetencer, der reelt er behov for, og til "blindhed" i forhold til det fulde felt af potentielle kandidater til stillingen.

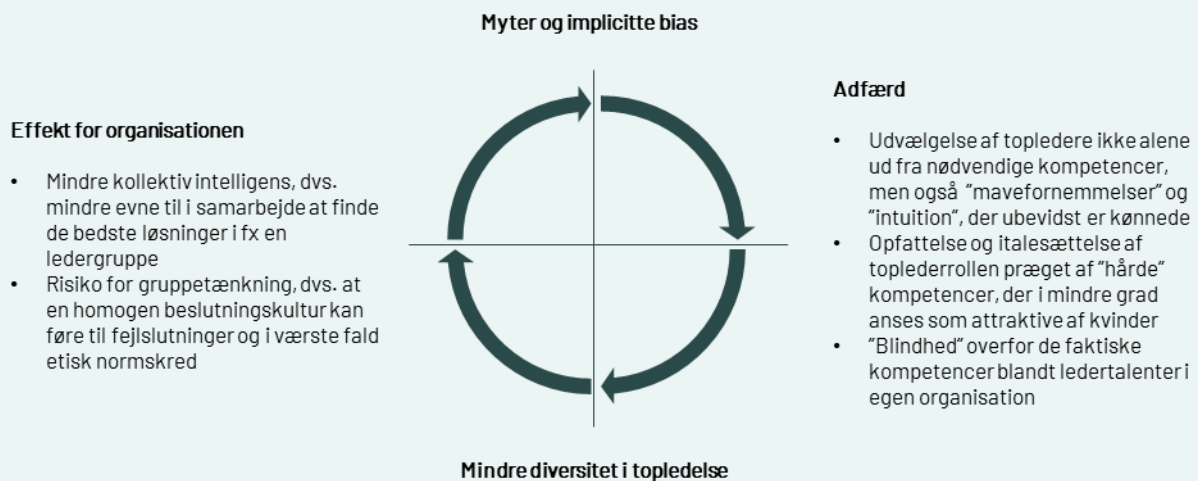
Resultatet er mindre diversitet i topledelsen. Fordi feltet af kvalificerede kandidater ender med at blive homogent, dvs. kandidaterne er forholdsvis ens. Og/eller fordi valget blandt de kvalificerede kandidater ikke i tilstrækkelig grad tillægger kandidaternes faktiske kompetencer, ledergruppens samlede kompetencer og diversitet værdi.

Effekten af mindre diversitet i en topledelse kan være, at der ikke altid træffes de beslutninger, der bedst

muligt understøtter organisationens formål. Det er der forskningsmæssig belæg for. Således kan topledelsens "kollektive" intelligens, dvs. den mere værdi som forskellige vinkler kan tilføre beslutninger, blive mindre.

Samtidig kan homogene topledelse føre til gruppetænkning, hvor der gradvist sker et skred i opfattelsen af, hvad der er rigtigt og forkert, fordi der ikke er nogen, der opdager, at man er på vej ud ad et galt spor.

Figur 3. Betydningen af myter og implicitte bias



Kilde: Baseret på Christina Lundsgaard Ottsen og Sara Louise Muhr, *Biasbevidst ledelse: Sæt diversitet i spil og træf bedre beslutninger*; DJØF Forlag (kommer).

Diversitet handler om meget andet end køn. Alder, seksualitet, etnicitet og kulturel baggrund er andre væsentlige parametre. Dertil kommer, at alle har personlige præferencer, der påvirker deres adfærd som fx leder, og som er uafhængige af de baggrundsdata, der kan observeres direkte. Nogle er fx mere villige til at løbe en risiko end andre - både blandt kvinder og mænd. Alle disse faktorer er væsentlige i forhold til at opnå reel diversitet.

Når det er relevant at fokusere på køn - som i denne inklusionsmåling - skyldes det for det første, at det er

forholdsvis let at observere og måle på køn - fx kønsbalance.

For det andet vil organisationer, der har udfordringer i forhold til kønsbalancen, med stor sikkerhed også have (større) udfordringer i forhold til de andre aspekter af diversitet. For det tredje vil tiltag, der implementeres for at sikre diversitet i forhold til køn, generelt også bidrage til at skabe større diversitet i bredere forstand.

#### Sæt fokus på implicitte bias

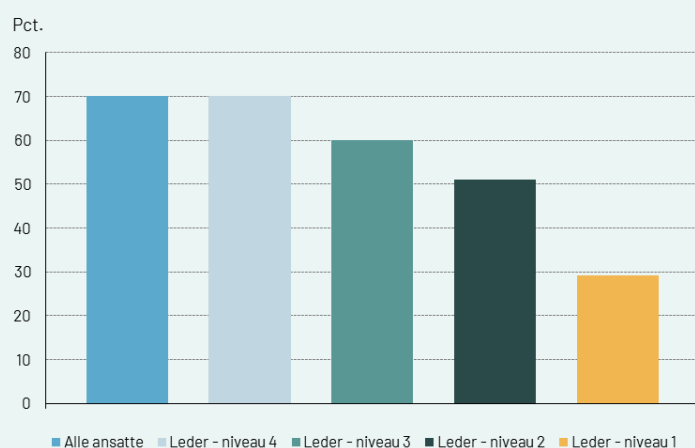
Et første skridt mod større diversitet og kønsbalance i topledelsen er, at

deltagere i ansættelsesudvalg, udvælgelsesprocesser i forbindelse med karriereudviklingsforløb mv. bliver bevidste om og acceptere, at de ligesom alle andre har implicitte bias, som påvirker deres vurderinger og beslutninger i forhold til kandidater til toplederstillinger.

Det kan fx ske ved at oplyse bl.a. deltagere i ansættelsesudvalg om, hvad implicitte bias er, og hvordan de påvirker vores måde at træffe beslutninger på.

## Kønsbalancen blandt lederne i Københavns Kommune – baggrund

Figur 4. 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. I opgørelsen indgår 24 ledere på niveau 1, 119 ledere på niveau 2, 382 ledere på niveau 3 og 1.069 ledere på niveau 4.

Blandt nuværende 24 ledere på niveau 1 er der 7 kvinder, hvilket svarer til en andel på 29 pct., jf. figur 4.

Det dækker over, at en forvaltning – Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen – har en direktion bestående af to kvinder og en mand. I fem forvaltninger består direktionen af to mænd og en kvinde, mens alle direktørerne i Økonomiforvaltningen er mænd.

I næste ledelseslag – niveau 2 – er fordelingen mellem kvinder og mænd omtrent 50:50, mens der er flere kvindelige end mandlige ledere på både niveau 3 og niveau 4.

Inklusionsmålingens fokus er på kønsbalancen blandt de 24 ledere på niveau 1 i Københavns Kommune – i det følgende også omtalt som toplederne, jf. figur 5.

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 5. 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 kontorchef 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

Københavns Kommune besluttede i 2020 et nyt måltal for kønsbalanceret ledelse i Københavns Kommune, jf. figur 6.

I april 2021 opfylder fem af de syv forvaltninger måltallet – de har alle en andel af kvindelige ledere på de relevante ledelsesniveauer på mellem 50 og 60 pct.

Økonomiforvaltningen har en andel af kvindelige ledere på niveau 1 og 2 på 24 pct. og dermed for få kvindelige ledere i forhold til måltallet.

Derimod er 68 pct. af lederne på niveau 1 og 2 kvinder i Sundheds- og Om-sorgsforvaltningen, som dermed har få mandlige ledere i forhold til måltallet.

Figur 6. Måltal for kønsbalanceret ledelse i Københavns Kommune



Der er ikke i nogen forvaltninger mere end 10 procentpoints forskel/afvigelse fra en ligelig fordeling (50/50) i andelen af mænd og kvinder i gruppen af niveau 1- og niveau 2-ledere.\*

\* I Teknik- og Miljøforvaltningen er lederniveau 3 inkluderet på grund af ledelsesstrukturen.

Figur 7. Inklusionsmålingen - baggrund



Økonomiudvalget (ØU) i Københavns Kommune (KK) godkendte den 22. september 2020 Venstres medlemsforslag om, at:

"Økonomiforvaltningen (ØKF) vender tilbage til Økonomiudvalget inden udgangen af 2020 med forslag til, hvordan en inklusionsmåling kan foretages i Københavns Kommune i forbindelse med det videre arbejde med ligestillingsområdet.

[...]

... gennemførelsen af en inklusionsmåling [kan] bidrage til en bedre forståelse for kulturen i en organisation, [...] og dermed fx afdække årsagerne til, at kvinder ikke i samme grad som mænd stiger i graderne.

[ ]

KK's formål med at gennemføre undersøgelsen er bl.a.:

- at indsamle et troværdigt datagrundlag for at belyse mulige årsager for, hvorfor der er færre kvinder end mænd på topledposter i KK.
- at få indikatorer på, hvilke faktorer der spiller ind, når der ansættes ledere på niveau 1.
- at skabe et solidt grundlag for videre drøftelser, herunder om hvilke tiltag der ville skulle søsættes mhp. at få en mere ligelig kønsbalance på lederniveau 1 i KK."

Den forholdsvis lave andel af kvindelige topledere lå til grund for Økonomiudvalgets beslutning om at gennemføre en inklusionsmåling, jf. figur 7.

Formålet er, som det fremgår, at tilvejebringe et grundlag i form af et troværdigt datagrundlag og analyser for videre drøftelser om, hvilke tiltag der vil kunne søsættes med henblik på at få en mere ligelig kønsbalance på lederniveau 1 i Københavns Kommune.

Denne rapport præsenterer hovedresultaterne af den inklusionsmåling, der udmønter Økonomiudvalgets beslutning.

Mere detaljerede resultater og dokumentation for hovedresultaterne findes i en selvstændig dokumentationsrapport.

Datagrundlaget er tilvejebragt gennem (i) et større antal kvalitative interview, (ii) en spørgeskemaundersøgelse samt (iii) gennemgang af relevant skriftligt materiale indhentet fra de syv forvaltninger i Københavns Kommune, jf. i øvrigt bilag A.



## Undersøgelsens resultater



## Kvinder og topledelse: Fakta eller myter

Når medarbejdere og ledere bliver bedt om at pege på, hvad de tror, der er de væsentligste årsager til, at der er relativt få kvindelige topledere i Københavns Kommune, tror næsten ingen, at det skyldes, at mænd i højere grad har de rette kompetencer, jf. figur 8.

Modsat er der flest – næsten halvdelen – der tror, at det skyldes, at man udvælger dem, der ligner den eksisterende ledergruppe. Dvs. en årsag, der – hvis opfattelsen er rigtig – relaterer sig til de ansættelsesprocesser, der

anvendes ved rekrutteringen af topledere.

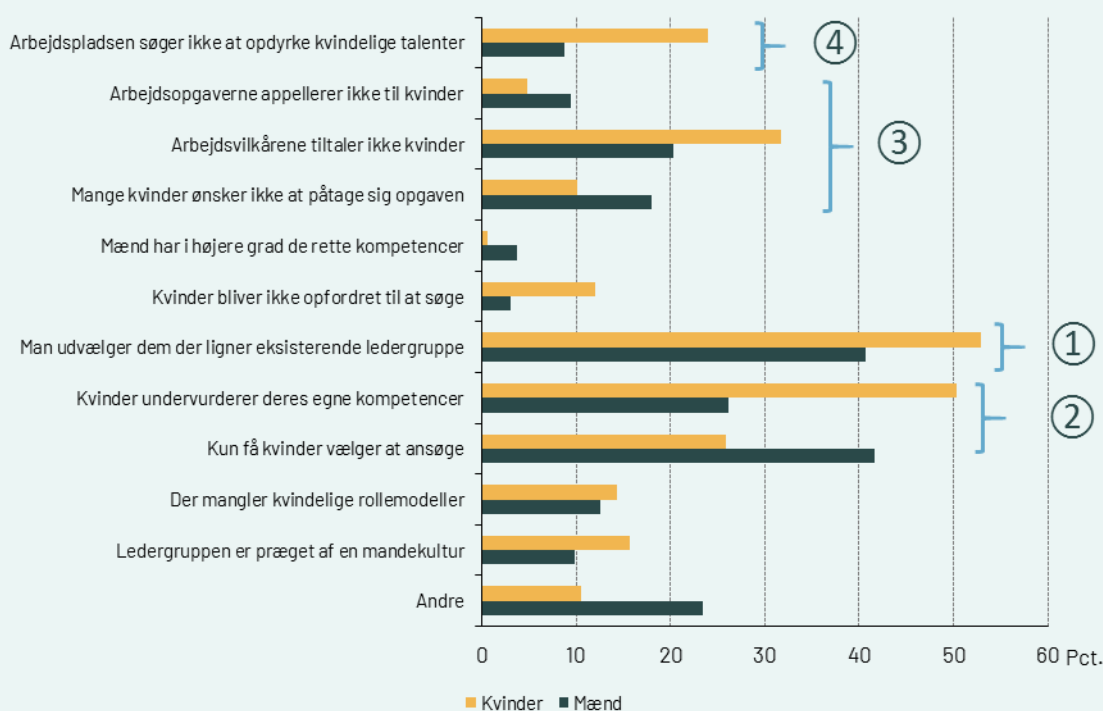
Ganske mange tror dernæst, at det skyldes, at kvinder vælger ikke at søge toplederstillinger. Enten fordi de ikke finder arbejdsopgaverne eller arbejdsvilkårene attraktive, eller fordi de på grund af usikkerhed om egne kompetencer fravælger at søge toplederstillinger, som de kunne være interesserede i. Blandt de kvindelige deltagere i spørgeskemaundersøgelsen er det næsten halvdelen, der tror, at (andre) kvinders usikkerhed om egne

kompetencer er en årsag til den nuværende kønsfordeling blandt topledere i Københavns Kommune.

Endelig er der navnlig blandt de kvindelige respondenter en betydelig andel, der tror, at en del af forklaringen skal findes i, at arbejdspladsen ikke søger at opdyrke kvindelige ledelsestalenter.

I det følgende dykker vi ned i, hvad der er myter og fakta i forhold til de mulige forklaringer på kønsfordelingen blandt topledere i Københavns Kommune.

Figur 8. Opfattelse af årsager til lav andel af kvinder blandt topledere i Københavns Kommune



Anm.: Baseret på 796 svar, heraf 501 kvinder og 295 mænd. 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)?"

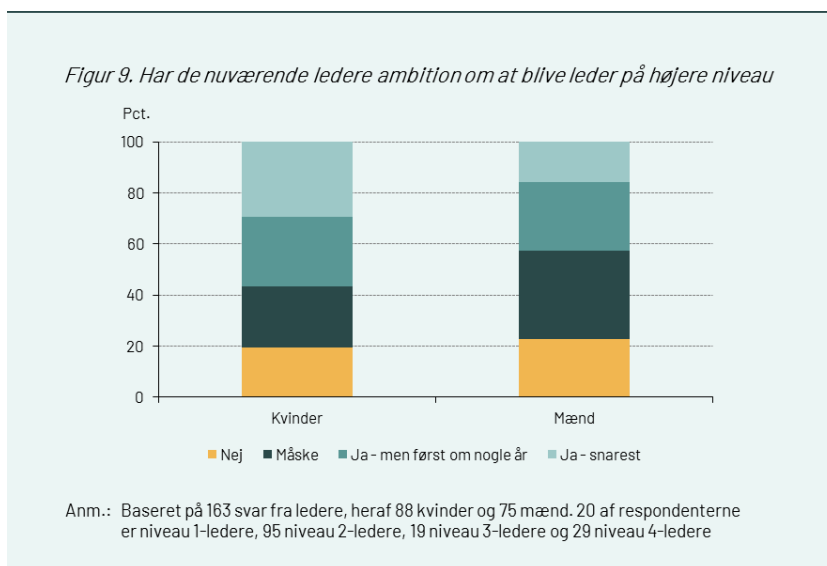
## Kvinder vil også være topledere i Københavns Kommune

Blandt deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen giver 28 kvindelige og 20 mandlige niveau 2-ledere udtryk for at have ambition om at blive leder på et højere niveau - og det naturlige næste skridt vil være at blive topledere. Det er derfor en myte, at kvinder generelt ikke vil være topledere, og at der ikke er kvindelige kandidater til topledertilstande i Københavns Kommune. Konsekvensen af, at myten også lever i Københavns Kommune, kan være et mindre fokus på kvindelige end mandlige ledelsestalenter, når topledertilstande skal besættes.

Det er en myte - også i Københavns Kommune - at "kvinder ikke vil (top)ledelse".

Blandt deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen giver ca. 30 pct. af de nuværende kvindelige ledere udtryk for, at de gerne vil være leder på et højere niveau snarest, mens andre ca. 30 pct. også gerne vil videre i deres karriere, men først om nogle år, jf. figur 9.

Det kan sammenholdes med, at det kun er godt 40 pct. af de mandlige ledere, der svarer "ja" til, at de har en ambition om at blive leder på et højere niveau.



### Kvindelige niveau 2-ledere vil videre

Fokuseres alene på lederne på niveau 2, dvs. niveauet lige under topledelsen, er billedet præcist det samme. En større andel af kvinderne end mændene har ambition om at blive leder på et højere niveau. I absolutte tal betyder det, at der blandt deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen er 28 kvindelige og 20 mandlige niveau 2-ledere, der udtrykker en ambition om at blive leder på et højere niveau snarest eller først om nogle år.

Givet ledelsesopgaven for niveau 2-lederne i Københavns Kommune ofte er stor og kompleks, vil det næste skridt på karrierevejen for de fleste være en topledertilstand. Der er ikke spurgt til, om de gerne vil indfri deres ambition ved at blive topledere i Københavns

Kommune, eller om de finder topledertilstande andre steder mere attraktive.

Vi har dog i de kvalitative interview mødt både kvindelige niveau 2-ledere, der godt kan se sig selv som niveau 1-leder i Københavns Kommune, og nogle, der ikke opfattede dette som et attraktivt næste karriereskridt. Fælles for både de mandlige og kvindelige niveau 2-ledere er imidlertid, at de ikke vurderer chancerne for at blive topledere i Københavns Kommune som store.

Det bekræftes af spørgeskemaundersøgelsen. Kun en mindre del af niveau 2-lederne er uenige i, at mulighederne for at blive leder på et højere niveau er større uden for end inden for Københavns Kommune. Det hænger givetvis sammen med, dels at der oplagt vil

være relativt få ledige niveau 1-stillinger - sammenholdt med antallet af niveau 2-ledere, der har ambition om at blive leder på et højere niveau - dels at langt den overvejende del af de nuværende niveau 1-ledere er blevet rekrutteret eksternt, jf. nedenfor.

Det er dog værd at bemærke, at mens 61 pct. af de kvindelige niveau 2-ledere er helt eller overvejende enige i, at mulighederne for at blive leder på et højere niveau er højere uden for end inden for Københavns Kommune, gælder det kun for 38 pct. af de mandlige niveau 2-ledere. Det kan indikere, at der eksisterer en opfattelse af, at der "kigger" mere efter interne mandlige end kvindelige kandidater, når der skal besættes en ledig lederstilling på niveau 1.

## Kvinder søger lederstillinger

Det er ikke undersøgt, hvor mange af niveau 2-lederne der har søgt en stilling på niveau 1 i Københavns Kommune. Derfor kan det ikke afgøres, om relativt færre kvinder end mænd søger toplederstillinger, hvilket mange af respondenterne tror, er en af årsagerne til den relativt lave andel af kvinder blandt toplederne.

De nuværende ledere blev dog spurgt, om de har oplevet at blive fravalgt til en lederstilling i Københavns Kommune. Enten fordi de havde søgt, men ikke fået jobbet. Eller fordi de havde fået en forhåndstilkendegivelse om, at de ikke ville komme i betragtning til stillingen.

Blandt de mandlige ledere angiver ca. 40 pct. tidligere at være blevet fravalgt til en lederstilling i Københavns Kommune. Andelen er ca. 45 pct. for de kvindelige ledere. Dette relaterer sig ikke direkte til, om de har søgt en niveau 1-lederstilling, men indikerer dog, at kvinder generelt ikke er mere tilbageholdende med at søge eller give udtryk for interesse i en lederstilling end mænd. Også selv om der er en risiko for at blive fravalgt.

Ligeledes er et mindre antal rekrutteringsforløb vedrørende niveau 1-ledere blevet gennemgået. Til alle var der både kvindelige og mandlige ansøgere, og både kvindelige og mandlige kandidater deltog i 1. samtalerne.

Det tyder heller ikke på, at kvinder generelt ikke søger toplederstillinger.

## Anderledes billede for medarbejderne

Mens analysen tegner et billede af de kvindelige ledere i Københavns Kommune som mere ambitiøse end deres mandlige kollegaer, er billedet anderledes, når medarbejderne spørges om deres lederambitioner.

Omkring 40 pct. af både de mandlige og kvindelige medarbejdere, der deltog i spørgeskemaundersøgelsen, angiver, at de ikke har ambition om at blive ledere. Modsat giver 35 pct. af de mandlige medarbejdere udtryk for, at de har en ambition om at blive leder. For de kvindelige medarbejdere er denne andel kun 25 pct., hvilket efterlader en forholdsvis stor gruppe på ca. 35 pct. af de kvindelige medarbejdere, der svarer "måske" i forhold til deres ambition om at blive leder.

## Vær opmærksom på forskel

Der er således en væsentlig forskel i billedet af ledelsesambitioner for de to køn afhængigt af, om respondenterne er medarbejdere eller allerede er ledere. Det samme billede er fundet i andre organisationer.

Som forklaring er fremført, at det for mange kvinder er en meget bevidst beslutning at påtage sig det første lederjob. Bl.a. skal kvinderne gøre op med sig selv, om de vil lederjobbet i lyset af de krav, det stiller i forhold til familieliv mv., herunder at de af omverdenen ofte mødes med synspunkter om, hvorvidt de nu "kan klare det", eller hvorvidt "de ikke burde vente, til børnene er store". Dvs. valget af ledelsesvejen er for mange kvinder fortsat forbundet med et opgør med stereotype opfattelser af, hvad en kvinde kan og bør. For mange dem, der overkommer barriererne og ved et bevidst valg får deres første lederjob, bliver det naturligt at have ambitioner om at komme så langt som muligt i deres karriere.

For mænd derimod opfattes det både af dem selv og af deres omgivelser som helt naturligt, at de påtager sig et lederjob – et mandligt privilegium.

Heri ligger også, at usikkerheden om egne kompetencer generelt ikke er større for kvinder og mænd, når først de er blevet ledere. Det er også det

indtryk vi har fået i de kvalitative interview med mange af de kvindelige niveau 2-ledere – de udstråler ikke usikkerhed om egne kompetencer. Når en forholdsvis stor del af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen tror, at kvinders usikkerhed om egne kompetencer er en af årsagerne til den lave andel af kvinder blandt toplederne i Københavns Kommune, er der således også tale om myte.

Til gengæld er det vigtigt at være opmærksom på, at der blandt de medarbejdere, der overvejer, om de skal starte en ledelseskariere, er en forholdsvis stor gruppe, der er usikre på, om de har evnerne og kompetencerne. Undersøgelsen tyder på, at dette gør sig gældende for en lidt større andel af de kvindelige end de mandlige medarbejdere. Uanset køn, er det selvsagt væsentligt, at denne usikkerhed ikke resulterer i, at ledelsestalenter aldrig bliver ledere.

## Myte afkræftet – kvinder vil også toplede

Den forholdsvis lave andel af kvindelige topledere i Københavns Kommune kan ikke forklares ved, at kvinder generelt ikke vil være topledere.

Forklaringen må i stedet findes andre steder – fx i den måde, hvorpå topledere rekrutteres. Det er temaet for de næste afsnit.

Samtidig viser resultaterne, at der i Københavns Kommune antalsmæssigt er flere kvindelige end mandlige niveau 2-ledere, der har ambition om at blive leder på et højere niveau. Dvs. der eksisterer et rekrutteringsgrundlag, hvis sammensætning potentielt kan bidrage til at forbedre kønsbalancen blandt toplederne.

Mulighederne for dette forfølges også i det følgende.

## Ledelseskultur: Inkluderende og præget af "hårde" kompetencer

*"Centralforvaltningerne" i Københavns Kommune opleves af medarbejderne som en inkluderende arbejdsplads, hvor der er respekt om den enkelte, uanset køn, alder mv. Den eksisterende ledelseskultur er imidlertid især kendetegnet ved "hårde" kompetencer og afviger fra den, som medarbejdere og ledere ønsker, og som i højere grad er kendetegnet ved "bløde" kompetencer. Hvis nye topledere ansættes med overvejende udgangspunkt i de kompetencer, der kendetegner den eksisterende ledelseskultur, vil det kunne medvirke til at fastholde den eksisterende kultur og begrænse en udvikling mod den ønskede ledelseskultur.*

### Kulturen i Københavns Kommune opleves som inkluderende..

Inklusionsmålingen viser, at medarbejdere og ledere i "centralforvaltningerne" i Københavns Kommune generelt oplever kulturen som inkluderende, hvilket gør det muligt at have et tilfredsstillende arbejdsliv.

Langt de fleste medarbejdere og ledere, der deltog i spørgeskemaundersøgelsen, oplever således Københavns Kommune som en mangfoldig

arbejdsplads, hvor man respekterer hinanden uanset køn, alder, handicap og kulturel baggrund. Og en arbejdsplads, hvor der samarbejdes med respekt for hinanden, hvor medarbejderne kan tale frit, bliver hørt og respekteret som den, de er.

Flertallet oplever også, at deres direktion tydeligt signalerer, at der skal være plads til alle, og at kompetencer er styrende for, hvem der udfører hvilke opgaver. Denne opfattelse

gælder på tværs af bl.a. køn, alder og forvaltning.

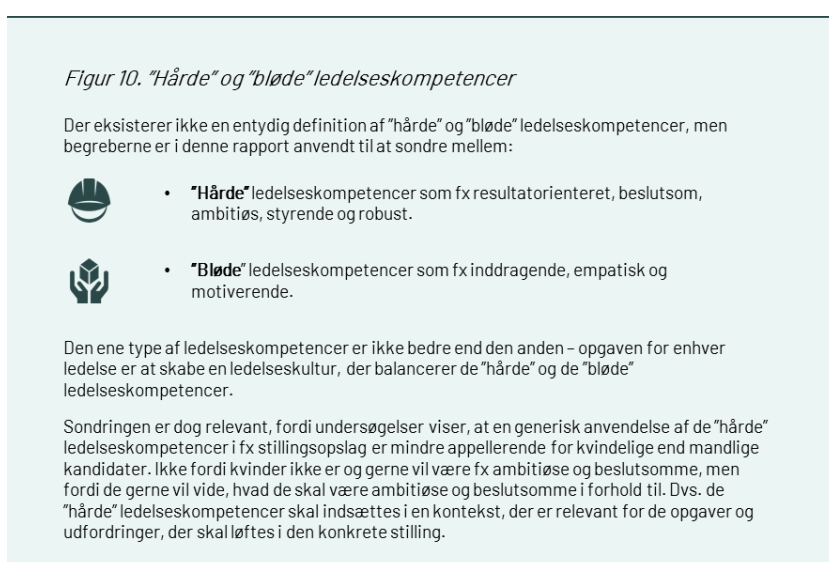
Disse resultater begrundes også, hvorfor fokus for inklusionsmålingen er rettet særligt mod myter og implicite bias i forhold til rekrutteringen af topledere. Andre potentielle forhold, der vanskeliggør kvinders karrieremuligheder, som fx hverdagssexisme og -diskrimination og meget eksplicite bias vil typisk have mindre betydning i organisationer, der opleves som inkluderende.

### .. og ledelseskulturen opleves som kendetegnet af "hårde" kompetencer

Ledelseskulturen i Københavns Kommune opleves især som kendetegnet af faktorer eller kompetencer, der kan karakteriseres som "hårde", jf. figur 10. Når respondenterne bliver bedt om at pege på de fem kompetencer, der især kendetegner ledelseskulturen, peger flest på resultatfokus, faglig indsigt, prioritering af opgaver og indsats i forhold til målsætninger samt høje ambitioner, jf. figur 11.

Modsat peger relativt færre på "bløde" faktorer som fx inddragende, motivering af medarbejdere og tydelig kommunikation som faktorer, der særligt kendetegner ledelseskulturen. Ligeledes er det forholdsvis få, der peger på, at ledelseskulturen er kendetegnet ved iderigdom og udfordring af det bestående.

Københavns Kommune kan dermed siges at have en forholdsvis traditionel



ledelseskultur, hvor fokus er på løse opgaverne i en forholdsvis hierarkisk organisation, hvor lederne spiller en væsentlig rolle for tilrettelæggelsen og indholdet i opgaveløsningen og primært belønnes i forhold til de resultater, de opnår ad den vej. Denne type af ledelseskultur findes mange andre

steder og er på ingen måde unik for Københavns Kommune. Billedet af den faktiske ledelseskultur som kendetegnet ved "hårde" kompetencer er – med få undtagelser – det samme på tværs af køn, forvaltninger, og når respondenterne opdeles i medarbejdere og ledere.



## Faktisk ledelseskultur ikke lig ønsket

Samme uafhængighed af køn, alder og forvaltning gør sig også i det store hele gældende, når respondenterne bliver spurgt om de fem væsentligste kompetencer, der kendetegner en god leder.

Her peger relativt flest imidlertid på "bløde" kompetencer som at kende og udnytte medarbejdernes kompetencer, inddragende, motiverende og klart kommunikerende som noget, der især kendetegner en god leder.

I alt 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.

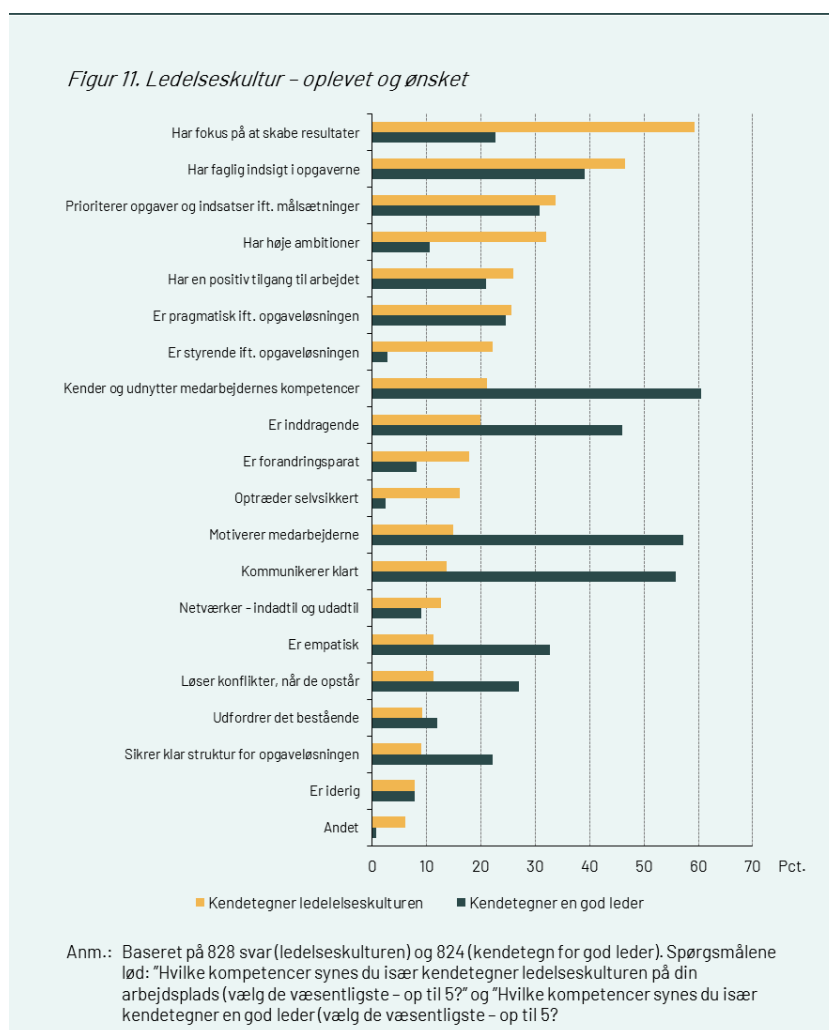
### Ønskede kendetegn for en god leder afhænger af perspektivet

Mens svarene på, hvad der kendetegner en god leder, overordnet ikke varierer synderligt, når respondenterne opdeles efter forskellige baggrundskarakteristika, er der dog to undtagelser.

For det første er der en væsentlig forskel på, hvad medarbejderne henholdsvis lederne mener kendetegner en god leder.

Således er det kun ca. 15 pct. af medarbejderne, der har peget "have fokus på at skabe resultater" som en kompetence, der kendetegner en god leder, mens det er tilfældet for lige godt halvdelen af de ledere, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen.

Idet 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.

For det andet gælder, 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.

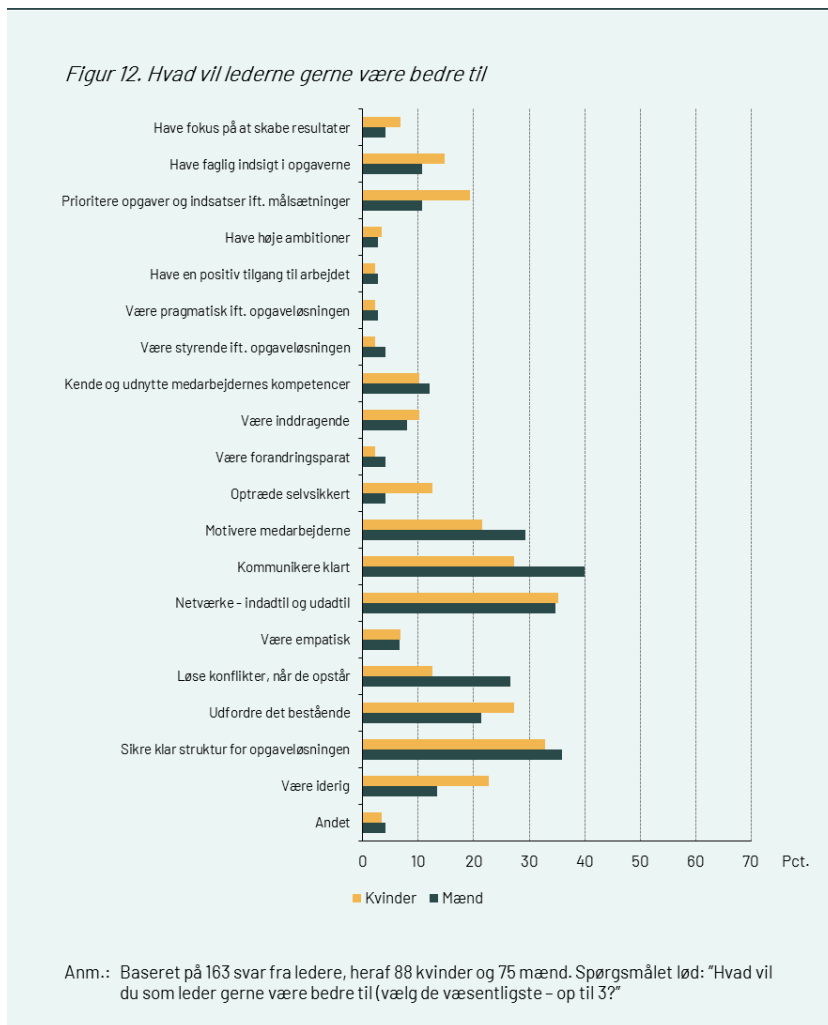
Disse forbehold ændrer dog ikke ved, at der forekommer at være en forskel mellem den oplevede og ønskede ledelseskultur i Københavns Kommune.

## ”Bløde” kompetencer i fokus blandt lederne

At en anden balance mellem ”hårde” og ”bløde” kompetencer er et ønske på tværs af ledere og medarbejdere i Københavns Kommune, viser sig således, når lederne bliver bedt om at svare på, hvad de som ledere gerne vil være bedre til.

De tre kompetencer, som flest ledere peger på, er at kunne kommunikere klart, at netværke – indadtil og udadtil – og at sikre en klar struktur for opgaveløsningen, *jf. figur 12*. Dvs. kompetencer, hvor forskellen mellem den oplevede og den ønskede ledelseskultur er stor.

Som det er tilfældet for de øvrige spørgsmål, der er stillet om ledelseskultur, afhænger det overordnede billede af, hvad lederne gerne vil være bedre til, ikke væsentligt af ledernes køn. Henset spørgsmålets udformning og antallet af respondenter kan de forskelle mellem de kvindelige og mandlige lederes svar, der er for nogle af kompetencerne, således være udtryk for tilfældigheder.



## Ledelseskultur og toplederrekruttering

Som det vil blive beskrevet nedenfor, hører de kompetencer, der især fremhæves som nødvendige for topledere i Københavns Kommune, til blandt de ”hårde”. De afspejler derfor i højere grad den faktiske ledelseskultur, som den opleves af medarbejdere og ledere i ”centralforvaltningerne”, end den ledelseskultur, der fremstår som ønsket af medarbejdere såvel som ledere.

Sammenhængen er ikke ”en-til-en”, men det rejser spørgsmålet om, hvorvidt toplederrollen i Københavns Kommune i dagligdagen italesættes – og i forbindelse med rekrutteringen af nye niveau 1-ledere beskrives – mere ud fra

den faktiske end den ønskede ledelseskultur.

Det kan utilsigtet have den virkning, at det bliver vanskeligere at bevæge sig mod den ønskede ledelseskultur, fordi både kandidatfeltet og den kandidat, der får en toplederstilling, typisk vil kunne spejle sig i de kompetencer, der efterspørges, og dermed den eksisterende ledelseskultur. Dette vil i givet fald bidrage til at fastholde *status quo*.

Det kan videre have betydning for kønsbalancen blandt toplederne. Der er således fra andre studier belæg for, at forholdsvis flere kvinder end mænd vælger at søge toplederstillinger, hvor der er en mere ligelig vægtning af

”hårde” og ”bløde” ledelseskompeterer.

## Fremhæv ønsket ledelseskultur

Resultaterne indikerer behov for en justeret beskrivelse og italesættelse af toplederrollen generelt og i forbindelse med rekrutteringen af nye topledere. En klar beskrivelse af opgaverne – hvad laver en topleder egentlig – og større vægt på de ønskede ”bløde” kompetencer kan imødegå eksisterende negative ”fortællinger” om toplederjobbet og bidrage til en udvikling mod den ønskede ledelseskultur. Potentielt vil det også kunne gøre flere interesserede i at søge ledige toplederstillinger.

## Efterspurgte toplederkompetencer fører til ekstern rekruttering

De toplederkompetencer, der efterspørges i Københavns Kommune, afspejler et stykke hen ad vejen den eksisterende ledelseskultur. Det er samtidig opfattelsen blandt mange af dem, der deltager i ansættelsesudvalg vedrørende topledere, at de efterspurgte kompetencer er vanskelige at opfylde for interne kandidater. Resultatet er, at langt størstedelen af de nuværende topledere er rekrutteret eksternt. På baggrund af analysen er det dog ikke oplagt, at vægtningen af de opstillede krav til kompetencer nødvendigvis afspejler det, der kræves for at løse de opgaver, toplederne stilles overfor, eller at springet i kompetencekrav er så stort, at flere af de nuværende niveau 2-ledere ikke ville kunne komme i spil til toplederstillingerne. Selv om målet ikke kan være, at alle topledere bliver rekrutteret internt, er det ikke hensigtsmæssigt at se bort fra den interne talentmasse. En anden observation er, at der i rekrutteringsprocesserne vedrørende topledere kunne være en mere systematisk og struktureret tilgang til kompetencer, hvilket kan medvirke til at reducere betydningen af implicitte bias.

### Stor vægt på topledererfaring

I de kvalitative interview med repræsentanter fra det politiske niveau, niveau 1-ledere og andre, der har deltaget i rekrutteringen af niveau 1-ledere, er forudgående topledererfaring en af de kompetencer eller kvalifikationer,

der er blevet nævnt ofte, jf. figur 13. Dette skal for det første ses i sammenhæng med, at det efter deltagernes opfattelse er vigtigt, at topledere i Københavns Kommune har erfaring med og dokumenterede resultater fra at styre en organisation med en stor og kompleks opgaveportefølje. Dvs. en

strategisk kompetence. For det andet vil topledererfaring fra politisk styrede organisationer typisk også betyde, at kandidaterne har erfaring med betjening af det politiske niveau svarende til en borgmester eller et af Borgerrepræsentationens udvalg.

Figur 13. Efterspurgte toplederkompetencer og sammenligning med kompetencer blandt lederne på niveau 2

#### Efterspurgte toplederkompetencer

- **Topledererfaring**, herunder strategiske kompetencer i forhold til en bred opgaveportefølje samt evne til at se Københavns Kommune som en helhed og ud over forvaltningsspecifikke interesser
- **Politisk tæft** og erfaring med politisk betjening
- **Ordentlighed**, dvs. evne til holde styr på økonomien, fokus på overholdelse af forvaltningsloven og anden relevant lovgivning
- **Udsyn**, dvs. kunne se forvaltningen ude fra og ind samt indsigt i, hvad der rører sig på forvaltningens fagområder andre steder
- **Netværk**, dvs. adgang til nøgleinteressenter på højt niveau i centraladministrationen, KL osv.
- Evne at skabe **følgeskab** i organisationen
- **Situationsbestemte kompetencer**, afhængigt af forvaltningens aktuelle udfordringer – fx behov for at "ruske op" eller "skabe stabilitet" i organisationen

#### Kompetencer blandt niveau 2-lederne

Flere af **niveau 1-lederne oplever**, at der er et stort spring i krav til kompetencer fra niveau 2 til niveau 1:

- Størrelsen af Københavns Kommune betyder, at niveau 2-lederne har ansvar for mange medarbejdere og en stor økonomi, men på et fagligt set forholdsvis snævert område
- Mange niveau 2-ledere deltager kun i begrænset omfang i den direkte betjening af det politiske niveau – afstand fra "Rådhuset" til forvaltningerne kan opleves som stor

**Niveau 2-lederne finder** derimod, at:

- De arbejder strategisk på eget område, men i mindre grad på tværs i den enkelte forvaltning eller kommunen som helhed – men variation på tværs af forvaltninger, ligesom flere niveau 2-ledere har opbygget "bredde" ved ansættelser på forskellige fagområder i samme forvaltning og/eller forskellige forvaltninger
- I nogle forvaltninger deltager (nogle) niveau 2-ledere direkte i betjeningen af det politiske niveau, mens det i mindre omfang gør sig gældende i andre forvaltninger
- Politisk tæft er også en forudsætning for niveau 2-ledere i deres arbejde med brugerråd, skolebestyrelser og andre eksterne parter

En anden væsentlig kompetence handler om ordentlighed. Det er forventningen, at topledere skal kunne sikre "orden i forvaltningen" i forhold til at overholde budgettet, forvaltningsloven og den lovgivning mv., der i øvrigt er relevant for den pågældende forvaltning. Det er således en væsentlig succesparameter for topledere, at der ikke opstår "sager", der kan belastte borgmesteren, og der tager fokus og ressourcer væk fra at udvikle og sikre

den bedst mulige "drift" af Københavns Kommune.

Udsyn og netværk er også fremhævet som væsentlige kompetencer af flere af deltagerne i de kvalitative interview. Det gælder også de kompetencer, der skal til for at opnå følgeskab i forvaltningen, så udviklingen sker i den ønskede retning.

Endelig har flere understreget betydningen af, at kravene i høj grad er

situationsbestemte. Den enkelte forvaltnings fokusområder og udfordringer ændrer sig naturligt over tid, hvorfor den ønskede personprofil også varierer. Som eksempel er nævnt, at der i nogle situationer kan være brug for en topleder, der kan skabe store (organisatoriske) forandringer, mens der i andre situationer er behov for en profil, der kan skabe større ro og stabilitet i organisationen.

### Krav fører ofte til ekstern rekruttering

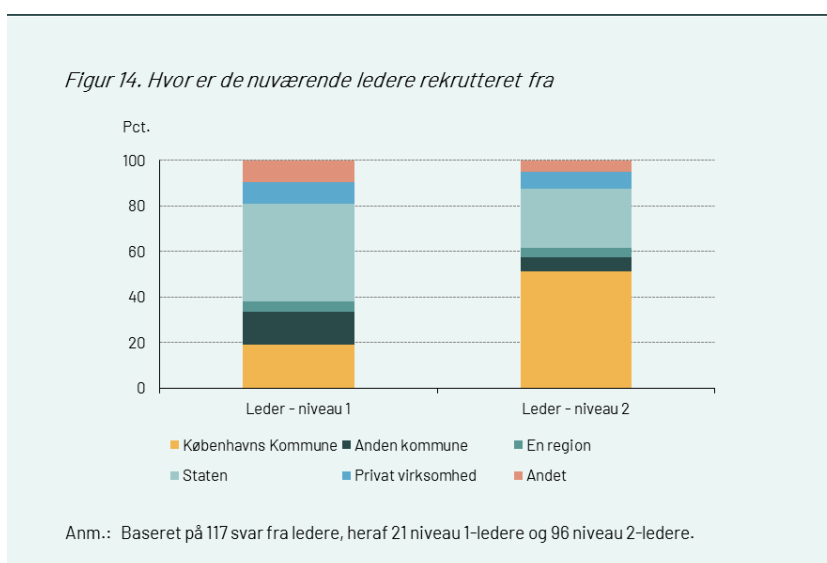
En virkning, der synes at følge af de krav, der stilles til topledere i Københavns Kommune, er, at langt de fleste af de nuværende topledere er rekrutteret eksternt, jf. figur 14. Videre gælder, at mere end halvdelen af de nuværende topledere enten i deres seneste eller næstseneste job var ansat i centraladministrationen – enten i et departement eller en styrelse.

Derimod er det kun 20 pct. af de niveau 1-ledere, der deltog i spørgeskemaundersøgelsen, der er rekrutteret internt i Københavns Kommune.

Det står i kontrast til lederne på niveau 2, hvor mere end halvdelen er rekrutteret internt.

En ofte fremført forklaring på, at kun få topledere rekrutteres internt, er, at springet fra niveau 2 til niveau 1 er meget stort.

Det er selvsagt ikke et succeskriterium, at alle eller for den sags skyld den overvejende del af niveau 1-lederne skal rekrutteres internt. Alle



organisationer kan have brug for at opnå den fornyelse, som eksterne rekrutteringer kan indebære.

Imidlertid kan en direktion, der også har internt rekrutterede medlemmer, drage nytte af den viden og indsigt, som opnås gennem længere tids ansættelse i en organisation.

Flere interne rekrutteringer kunne også have den afledte effekt, at det forholdsvis store antal kvindelige ledere på niveau 2, som har ambition om at blive leder på niveau 1, kunne blive bragt mere i spil til toplederstillingerne og potentielt medvirke til en mere kønsbalanceret topledelse.

### Er springet fra niveau 2 til niveau 1 reelt så stort, som det italesættes

Der er ikke som led i undersøgelsen gennemført en analyse af, hvilke opgaver der påhviler topledere i Københavns Kommune, og afledt heraf, hvilke kompetencer det kræver af den enkelte topleder og direktionerne som helhed.

På baggrund af de kvalitative interview forekommer det imidlertid at være et relevant spørgsmål, om springet fra niveau 2 til niveau 1 i alle tilfælde er så stort, som det fremstilles, og som begrundet de forholdsvis mange eksterne rekrutteringer.

Det gælder selvfølgelig, at kravene til topledere er anderledes end kravene

til niveau 2-lederne, men det er vurderingen, at det med et større fokus på at udvikle niveau 2-ledere med toplederpotentiale vil være muligt for flere interne kandidater at tage springet til topledelse i Københavns Kommune.

I forlængelse heraf forekommer det også at være et spørgsmål, om de kompetencer, der efterspørges af top- lederne, reelt er nødvendige for alle niveau 1-lederne. Er det fx nødvendigt, at alle de enkelte medlemmer af en forvaltningsdirektion har forudgående topledererfaring, et stærkt netværk fokuseret omkring centraladministrationen og KL og kan bringe et udefrakommende blik på forvaltningen? Eller er det tilstrækkeligt, at disse kompetencer er dækket af blot én eller to af direktionsmedlemmerne?

Risikoen ved at efterspørge de samme kompetencer – eller forudgående erfaringer – hos alle niveau 1-lederne er for det første, at det mindsker diversiteten i direktionerne. For det andet kan praksis med at rekruttere mange af toplederne fra centraladministrationen begrænse Københavns Kommunes muligheder for at få en kønsbalanceret topledelse. Det vil være tilfældet, hvis rekrutteringsgrundlaget i centraladministrationen ikke er kønsbalanceret, hvilket vurderes at være tilfældet.

### Overvægt af "hårde kompetencer

Både de kvalitative interview og gennemgangen af konkrete stillingsopslag og stillingsprofiler fra de seneste rekrutteringsprocesser vedrørende niveau 1-ledere viser en tendens til, at der lægges mere vægt på de "hårde" end de "bløde" ledelsesmæssige kompetencer. Ligeledes er der i noget af det gennemgående materiale en tendens til, at både de opgaver, der skal varetages i stillingen, og de kompetencer, der efterspørges, er beskrevet forholdsvis generisk.

Begge forhold kan påvirke ansøgerfeltet til stillingerne. Undersøgelser viser således, at stillingsopslag, der har fokus på "hårde" ledelseskompetencer og beskriver opgaver og kompetencekrav generisk, reducerer sandsynligheden for, at i øvrigt kvalificerede kvinder vælger at søge stillingen.

### Kompetencekrav anvendes ikke systematisk i rekrutteringsprocessen

En sidste observation vedrørende de krav, der efterspørges ved rekrutteringen af niveau 1-ledere, er, at de i varierende grad anvendes struktureret og systematisk i hele ansættelsesprocessen.

De krav og forventninger til kompetencer, der beskrives i stillingsopslag og stillingsprofiler, bærer i nogle tilfælde præg af, at de ikke er fastsat ud fra en konkret og aktuel vurdering af:

- Hvilke opgaver toplederen skal løse
- Hvilke kompetencer det kræver af den samlede direktion
- Hvilke kompetencer der er vigtigst for, at den nye niveau 1-leder kan supplere og komplementere de øvrige direktionsmedlemmer bedst muligt

Kravene fremstår derfor disse tilfælde som forholdsvis diffuse, generiske og uprioriterede.

I forhold til udvælgelsen af de ansøgere, der bliver indkaldt til ansættelsessamtaler, under samtalerne og ved den efterfølgende votering i ansættelsesudvalget om, hvem der skal tilbydes stillingen, giver de kvalitative interview indtryk af, at det i nogen grad sker med udgangspunkt i de efterspurgte kompetencer. Særligt ved samtalerne sikrer enten formanden for ansættelsesudvalget eller den tilknyttede eksterne rekrutteringskonsulent gennem en spørgeguide en ensartet struktur for samtalerne, så alle kandidater spørges om det samme, og så alle væsentlige kompetencer afdækkes.

Det er dog også indtrykket, at andre hensyn end de kompetencer, der er beskrevet i stillingsopslag og stillingsprofiler, i nogle af rekrutteringsforløbene spiller en ikke ubetydelig rolle både under samtalerne og ved den

efterfølgende votering i ansættelsesudvalget.

Disse observationer kan givetvis genfindes i mange andre organisationer, og Københavns Kommunes rekrutteringsprocesser vurderes ikke adskille sig fra normen. Der er imidlertid i litteraturen belæg for, at jo mere struktureret og systematisk tilgangen til kompetencer er i hele forløbet, jo mere begrænses betydningen af de implicite bias, som medlemmerne af ansættelsesudvalg – i lighed med alle andre – har. Det gælder også implicite bias i forhold til køn.

### Overvej, hvad de reelle og vigtigste kompetencer er

Ovenstående resultater indikerer, at de nuværende krav til toplederkompetencer utilsigtet kan begrænse rekrutteringsgrundlaget og dermed ansøgerfeltet til toplederstillingerne i Københavns Kommune.

Det peger på, at udarbejdelsen af stillingsopslag og stillingsprofiler, hvor:

- Udgangspunktet er en konkret beskrivelse af de opgaver, der skal varetages i stillingen
- Der er en bedre balance mellem "hårde" og "bløde" ledelseskompetencer – så den i højere grad modsvarer den ønskede ledeskultur
- Få, men væsentlige kompetencer prioriteres og beskrives konkret
- De øvrige direktionsmedlemmers kompetencer tages i betragtning

Kan forøge rekrutteringsgrundlaget – eksternt og internt – og dermed også diversiteten blandt ansøgerne.

En systematisk og struktureret anvendelse af disse kompetencer i rekrutteringsprocessen kan bl.a. reducere betydningen af implicite bias ved vurderingen af kandidaterne.



## Rekrutteringsprocessen ved toplederrekrutteringer kan styrkes

*Målet for enhver rekrutteringsproces er at få et stærkt ansøgerfelt. Dvs. et ansøgerfelt, hvor ansøgerne for det første kan demonstrere, at de har de efterspurgte kompetencer i forhold til både opgaveporteføljen og kompetenceprofilen i den samlede topledelse. For det andet et ansøgerfelt, hvor personer med bl.a. forskelligt køn, forskellig uddannelses- og karriere-mæssig baggrund mv. er repræsenteret. Undersøgelsen har afdækket, at tilgangen til at skabe det stærkest mulige ansøgerfelt til toplederstillinger i Københavns Kommune kan skærpes, men også at der er betydelig variation på tværs af forvaltningerne. Styrkede ansøgerfelter med større diversitet vil kunne øge diversiteten i topledelsen, herunder bidrage til en forbedret kønsbalance.*

### Hvordan opnås stærke ansøgerfelter

De stærkeste ansøgerfelter til toplederstillinger fremkommer ved en kombination af annoncering og målrettet search.<sup>1</sup> Dvs. en proces, hvor relevante kandidater i forhold til den ønskede stillings- og personprofil identificeres og kontaktes med henblik på at opfordre dem til at søge stillingen.

Annoncering i relevant omfang har primært til formål at sikre, at så mange kvalificerede ansøgere som muligt bliver opmærksomme på stillingen, og at

nogle vælger at søge den uden at være blevet opfordret.

Search og opfordringer til konkrete personer er som oftest nødvendigt, når der er tale om toplederstillinger. Det skyldes, dels at mange kandidater til toplederstillinger nærmest af princip kun søger, hvis de bliver opfordret, dels at direkte kontakt kan få personer, der er tilfredse med deres nuværende stilling, til at overveje, om tiden er inde til at prøve noget andet. Det er væsentligt, at anvendelsen af denne form for "prikning" alene har til formål

at opnå det bedst mulige felt af kandidater og ikke betyder, at det er forudbestemt, hvem der skal have den pågældende stilling.

En rekrutteringsproces vedrørende toplederstillinger, der alene baserer sig på annoncering, indebærer en risiko for ingen eller kun få kvalificerede ansøgere. Risikoen ved en proces, der alene baserer sig på search, er, at kvalificerede og interesserede ansøgere ikke kommer i spil – hverken de nuværende ledere eller rekrutteringskonsulenter kender alle.

### Rekrutteringsprocessen i Københavns Kommune

Det har i de kvalitative interview med dem, der har deltaget i rekrutteringsprocesser vedrørende niveau 1-ledere, været et gennemgående tema, at det er nødvendigt at "prikke" kandidater til toplederstillinger for at få kvalificerede kandidater og et samlet set stærkt kandidatfelt – dette uanset de potentielle kandidaters køn. Der har imidlertid været nogen variation i vurderingerne af betydningen af "prikning" – gående fra, at det styrker ansøgerfeltet, til at det er helt afgørende for at få stillingen besat, fordi der ikke kommer ansøgninger fra kvalificerede

kandidater, der ikke er blevet opfordret til at søge.

Nogle af dem, der har deltaget i de kvalitative interview, har haft den opfattelse, at det er forudbestemt, hvem der skal have en given lederstilling på niveau 1, eller at det i mindste er usandsynligt, at stillingen går til en, der ikke er blevet opfordret til at søge.

En gennemgang af og interview med deltagere i konkrete rekrutteringsforløb vedrørende niveau 1-ledere bekræfter dog ikke den opfattelse. Det generelle billede er, at det helt frem til 2. samtalerne er åbent, hvem af kandidaterne der skal tilbydes den pågældende stilling.

Derimod viser en gennemgang af det materiale – stillingsopslag og stillingsprofil – der er anvendt ved den seneste rekruttering af en niveau 1-leder i hver af de syv forvaltninger, en meget betydelig variation. For nogle af rekrutteringerne er der udarbejdet stillingsopslag og stillingsprofiler, der tydeligt beskriver krav og forventninger til den succesfulde kandidat. For andre af rekrutteringerne er der kun udarbejdet et relativt kortfattet og generisk stillingsopslag, men ingen stillingsprofil.

Forskellene afspejler i nogen grad opfattelserne af, om det er muligt at tiltrække ansøgere, der søger uden at være blevet opfordret.

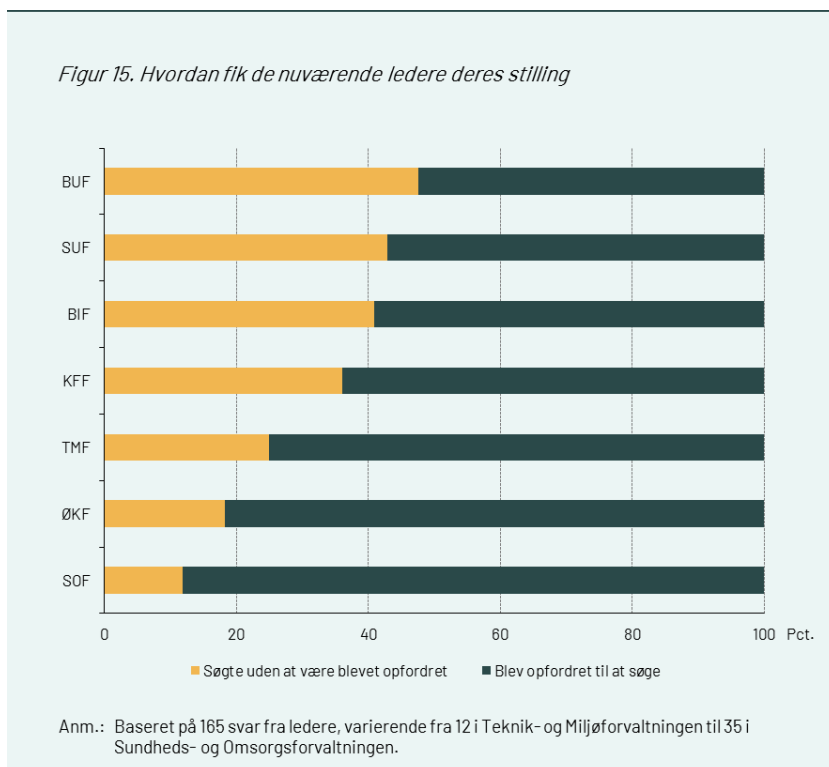
<sup>1</sup> Baseret bl.a. på MUUSMANNs erfaringer fra deltagelse i årligt 100+ ledere til politisk

ledede organisationer, herunder mange topledere til stat, regioner og kommuner.

Spørgeskemaundersøgelsen illustrerer imidlertid risikoen ved rekrutteringsprocesser, der alene baserer sig på search. Blandt alle de nuværende ledere er det således en betydelig andel, der oplyser, at de ikke blev opfordret til at søge stillingen, jf. figur 15. Også blandt lederne på niveau 1 er der eksempler på, at de søgte deres nuværende stilling uden at være blevet opfordret.

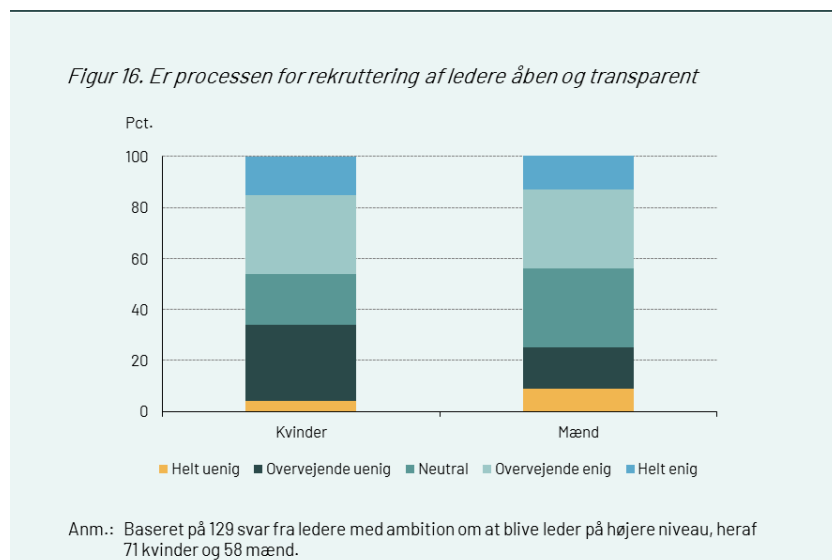
Der er imidlertid stor forskel på tværs af forvaltningerne i den andel af de nuværende ledere, der fik stillingen efter at have ansøgt uden at være blevet opfordret – fra næsten halvdelen i Børne- og Ungdomsforvaltningen til lige godt 10 pct. i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Det tyder på, at forvaltningerne anvender en forskellig vægtning af annoncering og search i deres rekrutteringsprocesser.

Det er ikke muligt ud fra undersøgelsen at vurdere, om den ene eller anden tilgang giver det bedste resultat i forhold til ledere, der bliver ansat. Endvidere kan resultaterne afspejle, at der utvivlsomt er forskelle i, hvor vanskeligt det for nogle typer af stillinger (fx inden for visse fagområder) er at få



kvalificerede kandidater til at søge, med mindre de bliver opfordret til det. Resultatet understreger imidlertid styrken ved rekrutteringsprocesser,

der går på begge ben – relevant annoncering og search.



### Opleves rekrutteringsprocesserne som åben og transparente

Der er selvsagt grænser for, hvor transparent en rekrutteringsproces kan være. Åbenhed om krav til kompetencer, tidsforløb mv. kan imidlertid bidrage til at reducere myter om fx, at "det hele er afgjort på forhånd".

Blandt de ledere, der har ambition om at blive ledere på et højere niveau, er omkring halvdelen helt eller overvejende enige i, at rekrutteringsprocesserne i Københavns Kommune er åbne og transparente, jf. figur 16. Modsat er ca. 35 pct. af de kvindelige og ca. 24 pct. af de mandlige ledere helt eller overvejende uenige i, at processerne er åbne og transparente.

## Hvem opfordres til at søge toplederstillinger

Det er vanskeligt at afdække entydigt, hvem der opfordres til at søge toplederstillingerne i Københavns Kommune, herunder om der er tendenser til, at mænd eller kvinder oftest "prikkes".

De kvalitative interview viser, at der i forvaltningerne generelt er fokus på at have direktioner, hvor begge køn er repræsenteret.

Det betyder, at der ved besættelsen af en ledig niveau 1-stilling er fokus på at opfordre kvindelige (mandlige) kandidater, hvis de to blivende direktører er mænd (kvinder). Det er således ikke indtrykket, at der systematisk på tværs af kommunen er en skævhed i

forhold til, om kvinder eller mænd opfordres mest til at søge toplederstillinger.

I de kvalitative interview med niveau 2-ledere fra hver af de syv forvaltninger fremkom et synspunkt om, at der i en given forvaltning var en tendens til, at mandlige niveau 3-ledere hyppigere end de kvindelige niveau 3-ledere på opfordring søgte og fik en lederstilling på niveau 2.

Spørgeundersøgelsen viser denne tendens til, at de nuværende mandlige niveau 2-ledere hyppigere end de kvindelige i nogle forvaltninger er blevet rekrutteret internt (og formentlig blevet opfordret til at søge stillingen). Det modsatte gør sig imidlertid gældende i en enkelt forvaltning.

Det kan skyldes, at forvaltninger med forholdsvis mange mandlige (kvindelige) ledere søger at skabe en bedre kønsbalance gennem intern rekruttering af kvinder (mænd) til lederstillinger. Antallet af observationer er dog begrænset, hvorfor det ikke er muligt at konkludere, at en sådan mekanisme gør sig gældende.

## Mange tror, at der er kønsmæssig skævhed

Uanset, at der ikke er indikationer af, at kandidater af det ene køn generelt opfordres mere til at søge lederstillinger end det andet, tror 15-20 pct. af medarbejderne og lederne, at der er en kønsskævhed i forhold til, hvem der "prikkes", jf. figur 17.

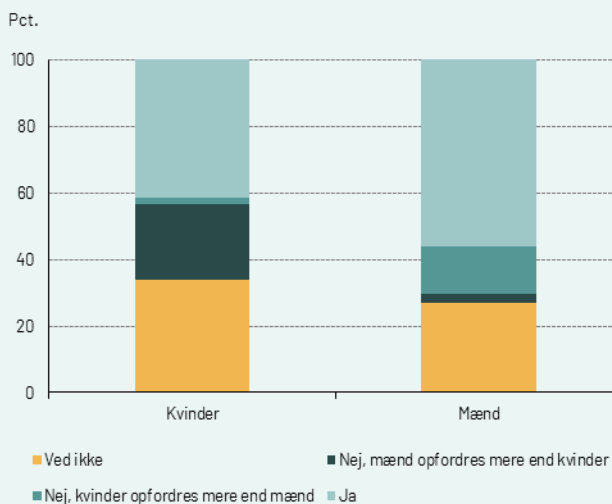
Figur 17. Opfordres mænd og kvinder i lige høj grad til at søge lederstillinger – myte eller faktum

Ca. halvdelen af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen tror, at kvinder og mænd i lige høj grad opfordres til at søge lederstillinger i Københavns Kommune.

Blandt de kvindelige deltagere er der imidlertid omkring 20 pct., der tror, at mænd opfordres mere end kvinder. Modsat er der ca. 10 pct. af de mandlige deltagere, der tror, at kvinder opfordres mere end mænd. Næsten ingen tror, at deres eget køn opfordres mere end det andet køn.

Opfattelsen af, at det andet køn forfordes, eksisterer i alle forvaltninger. Den er dog mere udtalt i nogle af forvaltningerne. Fx tror 40 pct. af de kvindelige deltagere fra Økonomiforvaltningen, at mænd opfordres mere end kvinder til at søge lederstillinger. Modsat er det omkring 20 pct. af de mandlige deltagere fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, der tror, at kvinder opfordres mere end mænd.

De øvrige dele af undersøgelsen bekræfter ikke deltagerens oplevelse – snarere tværtimod. Resultatet indikerer derfor et behov for, at ledelsen i de enkelte forvaltninger styrker kommunikationen i forhold til mål og ønsker om kønsbalanceret ledelse på alle niveauer.



Anm.: Baseret på 796 svar, heraf 501 kvinder og 295 mænd.

### Sæt fokus på annoncering af toplederstillinger

En kombination af search og forholdsvis bred annoncering af ledige toplederstillinger øger sandsynligheden for at få et stærkt ansøgerfelt, og at der er diversitet blandt ansøgerne.

Udarbejdelsen af indbydende og præcise stillingsopslag og stillingsprofiler,

jf. det foregående afsnit, der distribueres bredt både eksternt og internt, kan styrke ansøgerfeltet direkte.

Som en sidegevinst kan det medvirke til, at rekrutteringsprocesserne opleves som mere åbne og transparente, og til at imødegå "fortællinger" om, at nogle persontyper, køn mv. har en særlig fortrinsstilling til de

pågældende stillinger i Københavns Kommune.

Dette kan videre potentielt føre til, at flere kvalificerede kandidater kommer på banen, og ansøgerfeltet dermed styrkes. Denne effekt er ikke nødvendigvis stor, men den er "gratis" i lyset af de øvrige begrundelser for at investere tid i udarbejdelsen af gode stillingsopslag og stillingsprofiler.

## Forvaltningerne understøtter i varierende grad deres ledertalenter

Som beskrevet ovenfor er der generelt et gab mellem de kompetencer, der forventes af topledterne, og niveau 2-ledernes kompetencer, om end størrelsen af gabet er usikkert og i nogen grad varierer på tværs af forvaltningerne. Dette er medvirkende til, at topledterne kun sjældent rekrutteres internt, hvorved talentmassen blandt niveau 2-lederne ikke kommer i spil i forhold til at sikre en mere kønsbalanceret topledelse med større diversitet. Det kommer også til udtryk i niveau 2-ledernes vurdering af, i hvilket omfang arbejdspladsen understøtter deres ambition om at blive leder på et højere niveau. Der forekommer derfor at være et potentiale ved 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.

### Fokus på ledelsestalenter opleves som begrænset

Omkring 25 pct. af de kvindelige deltagere i spørgeskemaundersøgelsen tror, at manglende fokus på at opdyrke kvindelige talenter er en af årsagerne til den forholdsvis lave andel af kvinder blandt topledterne i Københavns Kommune.

I forlængelse her af indikere lederne opfattelse af, om arbejdspladsen understøtter deres ambition om at blive leder på et højere niveau, at der med fordel kunne være mere fokus på topledertalenterne internt i Københavns Kommune. Kun 30 pct. af alle lederne

med ambition om at blive ledere på et højere niveau er således helt eller overvejende enig i, at ledelsen på deres arbejdsplads har fokus på at identificere og fremme ledelsestalenter, jf. figur 18.

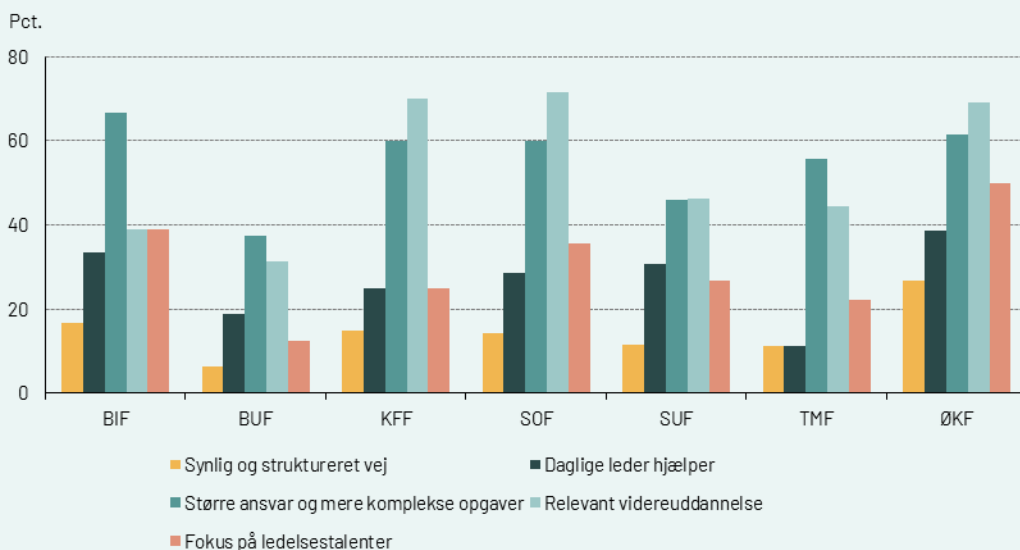
### Variation mellem forvaltninger springer i øjnene

Der er imidlertid stor variation på tværs af forvaltningerne. I Børne- og Ungdomsforvaltningen er det kun hver tiende, mens det i Økonomiforvaltningen er næsten hver anden, der er enig i, at arbejdspladsen har fokus på ledelsestalenterne.

Spredningen er også betydelig i forhold til vurderingen af, om arbejdspladsen understøtter lederne gennem hjælp fra nærmeste leder, tildeling af større ansvar og mere komplekse opgaver og relevant videreuddannelse.

Mens det er vanskeligt at definere, hvornår niveauet for at understøtte ledelsestalenterne er tilfredsstillende, indikerer forskellene på tværs af forvaltningerne, at der i hvert fald i nogle forvaltninger er potentiale for at øge fokus på udviklingen af de ledere, der har ambitioner om at blive ledere på et højere niveau.

Figur 18. Understøtter arbejdspladsen lederne ambition om at blive leder på højere niveau – andel, der er enig



Anm.: Baseret på 129 svar fra ledere med ambition om at blive leder på højere niveau, varierende fra 9 fra Teknik- og Miljøforvaltningen til 26 i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen og 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 indsatser.



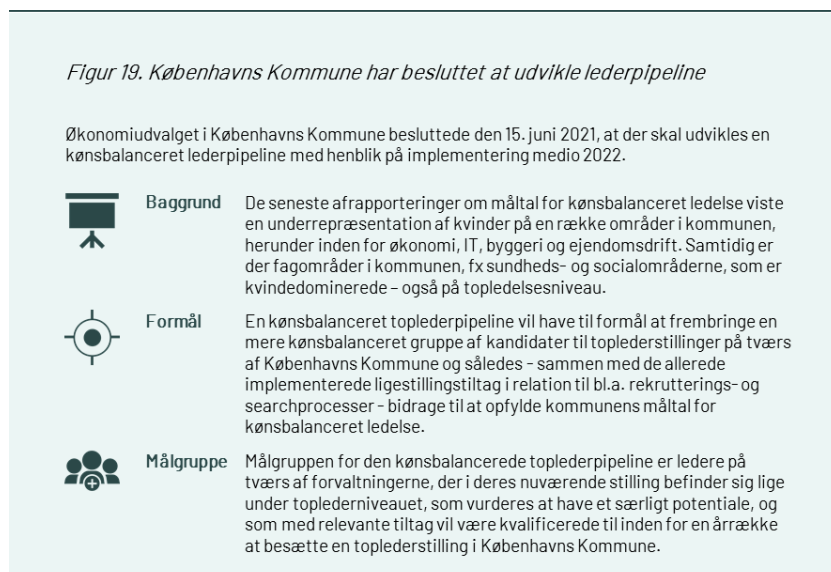
## Ny toplederpipeline besluttet..

Potentialet for at styrke udviklingen af ledere med evner og lyst topledelse er allerede anerkendt af Københavns Kommune. Således har Økonomiudvalget for nyligt besluttet, at der skal udvikles en kønsbalanceret lederpipeline med fokus på at frembringe en mere kønsbalanceret gruppe af kandidater til toplederstillinger på tværs af Københavns Kommune, *jf. figur 19*.

### ..vigtigt med stærk forankring i direktionerne

Spørgsmålet om lederudvikling generelt ligger uden for denne undersøgelse. Det er dog vurderingen, at det vil være muligt at kvalificere nogle af de nuværende niveau 2-ledere til toplederstillingerne i Københavns Kommune.

Målrettede og strukturerede tiltag, der giver de pågældende niveau 2-ledere mere komplekse opgaver og større ansvar, herunder i forhold til betjeningen af det politiske niveau, vil kunne



medvirke til at reducere gabet mellem de efterspurgte toplederkompetencer og niveau-2 ledernes oplevede kompetencer.

Dette forudsætter, at tiltagene forankres i forvaltningsdirektionerne således, at lederne på niveau 1 får ansvar

for at udvikle niveau 2-lederne. Dvs., at der introduceres et organisatorisk princip om, at det er en del af ledelsesopgaven at udvikle lederne på det næste niveau i organisationen.

## Konklusioner – vejen frem



## Konklusioner – vejen frem

Inklusionsmålingen viser, at der er stor opmærksomhed blandt politikere, adm. direktører og andre om betydningen af kønsbalance og diversitet blandt toplederne. Både i de forvaltninger, hvor ledergruppen er domineret af mænd, og i de forvaltninger, hvor ledergruppen er domineret af kvinder.

Den viser imidlertid også, at en række myter om kvinder og topledelse thrives i Københavns Kommune – i lighed med

hvad der gælder i langt de fleste andre organisationer, jf. figur 20.

Samtidig har inklusionsmålingen af-dækket, at der er en forskel mellem oplevelsen af den nuværende ledelseskultur og den ledelseskultur, der ønskes af medarbejdere såvel som ledere. I forhold til rekrutteringen af nye topledere er der en tendens til, at de stillede krav til kompetencer og forudgående erfaringer snarere udspringer af den eksisterende end den ønskede

ledelseskultur. Mere generelt viser undersøgelsen et potentiale for at styrke rekrutteringsprocessen og italesættelsen af det at være topleder i Københavns Kommune, så målet om en kønsbalanceret topledelse i højere grad understøttes.

En anden observation er, at der blandt niveau 2-lederne vurderes at være et uudnyttet potentiale i forhold til bl.a. at opnå større diversitet og bedre kønsbalance i topledelsen.

Figur 20. Konklusioner, fremadrettede indsatsområder og ønskede effekter

### Hvad viser inklusionsmålingen:

- **Implicitte bias eksisterer** i alle organisationer – også Københavns Kommune.
- Det er en **myte, at kvinder ikke vil være topledere**, så forklaringen på den nuværende kønsbalance blandt toplederne i Københavns Kommune er ikke, at kvinder ikke vil være topledere.
- **Ledelseskulturen er præget af "hårde" ledelseskompetencer**, men i den ønskede ledelseskultur har "bløde" ledelseskompetencer større vægt.
- **Toplederrollen italesættes ud fra den faktiske ledelseskultur** snarere end den ønskede:
  - Stillingsopslag mv. ved rekruttering af nye topledere afspejler en diffus kompetenceafdækning.
  - Kravene til toplederne omfatter kompetencer, som ikke alle medlemmer af en forvaltningsdirektion nødvendigvis skal have.
  - Det er en medvirkende årsag til, at størstedelen af toplederne rekrutteres fra central-administrationen og kun få internt fra Københavns Kommune.
  - Og det giver en risiko for, at interne topledertalenter – kvindelige såvel som mandlige – ikke kommer i spil til toplederstillingerne.
- **Variation i forvaltningernes fokus på at tiltrække eksterne kandidater** til toplederstillingerne gennem fx bred annoncering.
- På tværs af forvaltningerne er der **varierende fokus på udvikling af interne topledertalenter**.

### Forslag til indsatsområder:

#### Øg bevidsthed om implicite bias

- Oplys deltagere i ansættelsesudvalg, i udvælgelsesprocesser til karriereudviklingsforløb mv. om, hvad implicite bias er og har af konsekvenser.
- Giv dem mulighed for at gennemføre øvelser, der giver mulighed for "a-ha"-oplevelser af, hvad implicite bias er.

#### Præcisér toplederrollen

- Overvej, hvilke kompetencer toplederrollen reelt forudsætter.
- Overvej balancen mellem "hårde" og "bløde" ledelseskompetencer, herunder ift. ønsket ledelseskultur.
- Juster og udfold italesættelsen af toplederrollen.

#### Styrk rekrutteringsproces

- Vær konkret og præcis i formuleringen af opgaver og ønskede kompetencer i stillingsopslag og -profiler og brug kønsneutralt sprog.
- Annoncer toplederstillinger bredt – eksternt såvel som internt.
- Stil krav til rekrutteringskonsulenter om diversitet i kandidatfeltet, herunder at det skal indeholde mindst én kvalificeret kvindelig og én kvalificeret mandlig kandidat.
- Fokuser systematisk på de vigtigste kompetencer ved vurderingen af kandidater i hele rekrutteringsprocessen.

#### Mere fokus på udvikling af interne topledertalenter

- Overvej om den kønsbalancerede toplederpipeline, det er besluttet at udvikle, med fordel kan indeholde en sponsorordning.
- Indfør organisatorisk princip om, at ledere på et niveau har ansvar for udvikling af ledere på det næste niveau. Fx, at ledere på niveau 1 i en forvaltning har ansvar for at udvikle forvaltningens niveau 2-ledere.

### Ønskede effekter:

Ansættelse af topledere, der bidrager til diversitet og med de kompetencer, der er brug for.

Flere kvalificerede ansøgere og mere diversitet i kandidatfelterne til toplederstillinger – både eksterne og interne kandidater.

Kønsbalanceret topledelse i Københavns Kommune

Inklusionsmålingen peger således på fire indsatsområder, hvor målrettede tiltag *for det første* vil kunne bidrage til, at ansættelsen af nye topledere sker på en måde, hvor der i højere grad sikres fokus på diversitet og de kompetencer, der reelt er behov for i forhold til direktionens opgaveportefølje og den ønskede strategiske retning for forvaltningen.

*For det andet* kan de bidrage til at sikre flere kvalificerede ansøgere og større diversitet i ansøgerfeltet til toplederstillingerne.

Det **første indsatsområde** handler om via oplysning at øge kendskabet til og bevidstheden om de implicite bias,

alle har, og som utilsigtet påvirker de beslutninger, der træffes. Fx når et ansættelsesudvalg vurderer kandidater og beslutter, hvem der skal tilbydes stillingen.

En erkendelse af dette vil bl.a. kunne føre til større forståelse for og ejerskab til tiltag, der iværksættes under de øvrige indsatsområder.

Der findes forskellige måder i form af test og øvelser, hvor igennem deltagerne kan få en "a-ha"-oplevelse af, hvilke ubevidste bias de har. Det vil kunne skabe værdi, såfremt en sådan mulighed for at teste egne ubevidste bias blev stillet til rådighed for deltagerne i ansættelsesudvalg, udvælgelse

af deltagere i karriereudviklingsprogrammer mv.

Det **andet indsatsområde** handler om at justere og udfolde italesættelsen af toplederrollen, så den i højere grad afspejler den ledelseskultur, der er ønsket, end den faktiske.

Det skal både aflive myter om, hvad det vil sige at være topleder i Københavns Kommune, og kunne skabe et stærkt udgangspunkt, når kompetencekrav skal beskrives i stillingsopslag og stillingsprofiler, når en ledig toplederstilling skal besættes.

Det **tredje indsatsområde** handler om at styrke rekrutteringsprocessen, jf. figur 21.

Figur 21. Mulige elementer i en styrket rekrutteringsproces



#### Definer opgaver og vigtigste kompetencer for at varetage stillingen

Gennemfør til start en grundig og inddragende proces ift. at definere de opgaver, den nye niveau 1-leder skal have ansvaret for, og de væsentligste kompetencer ift. at kunne løfte disse opgaver. Kravene til kompetencer skal ses i lyset af kompetenceprofilen for de øvrige direktionsmedlemmer, så direktionen samlet set får de bedst mulige kompetencer ift. forvaltningens opgaver og udfordringer og i øvrigt formår at fungere som et stærkt ledelsesteam.

- Opgavebeskrivelsen skal være præcis, og kompetencekravene skal være klare, præcise og nødvendige. Vær kritisk ift., hvad stillingen reelt kræver, og fokuser på de væsentligste (fem) kompetencer.
- Jo mere konkret og præcist opgaver og prioriterede kompetencekrav beskrives, jo større og mere diversificeret felt af ansøgere er det muligt at tiltrække.

Det er afgørende for ejerskabet, at alle ansættelsesudvalgets medlemmer inddrages i fastlæggelsen af kompetencekravene, hvad enten ansættelsesudvalget består af politikere eller embedsmænd. Derudover vil inddragelse af de øvrige direktører og relevante niveau 2-ledere i forvaltningen kunne tilføre processen værdi.



#### Stillingsopslag og stillingsprofil

Udarbejd dækkende og "indbydende" stillingsopslag og stillingsprofiler, hvor beskrivelsen af de opgaver, der skal løftes i stillingen, og de ønskede kompetencer er i fokus.

- Beskriv opgaver, kompetencer mv. så konkret som muligt.
- Gør indholdet appellerende for alle uafhængigt af køn, alder etnicitet, anvend kønsneutralt sprog og billeder, der ikke utilsigtet understøtter stereotype opfattelser knyttet til stillingen.
- Beskriv, hvad der især gør stillingen attraktiv, og mere generelt, hvilke muligheder Københavns Kommune giver for et spændende og udfordrende arbejdsliv.
- Annoncer stillingen bredt via relevante medier og bed ledere og medarbejdere til at sprede via deres netværk.



#### Search

Vær åben ift., hvor kvalificerede kandidater kan komme fra. Hverken en selv eller rekrutteringskonsulenter kender alle, der har de kompetencer og den personprofil, der efterspørges. Når der anvendes rekrutteringskonsulenter, stil krav om, at de skal sikre et kandidatfelt med diversitet, herunder mindst én kvalificeret kvindelig og én kvalificeret mandlig ansøger. Dette kan gøres formelt ved fx indgåelse af rammeaftaler eller via forventningsafstemning ift. de enkelte rekrutteringer.



#### Test

Når der anvendes test af kandidater, stil krav til rekrutteringskonsulenten om, at de anvendte test har fokus på at afdække kandidaternes kompetencer ift. dem, der identificeret som væsentlige den konkrete stilling.



#### Vurdering af kandidater

Tag systematisk udgangspunkt i de identificerede kompetencer ved vurdering af kandidater. Både ved udvælgelse af kandidater til samtaler og under og efter 1. og 2. samtalerne, herunder ved voteringen om, hvilken kandidat der skal tilbydes stillingen. Dette kan bl.a. ske ved, at:

- Anvende spørgeguides, der er struktureret med udgangspunkt i de identificerede kompetencer og forholdsvis detaljerede, så der sikres en effektiv afdækning af de relevante kompetencer.
- Samtaler styres af "stærk" mødeleder, der sikrer, at alle væsentlige spørgsmål stilles, og at alle kandidater bliver stillet de samme spørgsmål.
- Anvende kompetencekort, dvs. "skemaer" med de definerede kompetencer, hvor ansættelsesudvalget kan skrive deres vurdering af kandidaterne ift. disse både før, under og efter fx en samtale.

Det centrale element i en styrkelse af rekrutteringsprocessen er at få styr på, hvilke kompetencer der behov for i den toplederstilling, der skal besættes. Det afhænger dels af de opgaver og udfordringer, som forvaltningen aktuelt står overfor, dels af de kompetencer, som de øvrige direktionsmedlemmer har.

Målet er, at direktionen som helhed bedst muligt dækker behovet for toplederkompetencer i den pågældende forvaltning, herunder repræsenterer en passende diversitet.

Det **fjerde indsatsområde** handler om at styrke udviklingen af topledertalenter internt i Københavns Kommune. Det er allerede besluttet, at der skal udvikles en toplederpipeline i Københavns Kommune.

En tilgang til lederudvikling er at indføre et organisatorisk princip om, at ledere på et niveau har ansvar for udvikling af ledere på det næste niveau. Dvs. fx her, at direktionen i en forvaltning får ansvar for at udvikle niveau 2-lederne i deres forvaltning.

Som led heri kan det overvejes, om toplederpipelinen skal omfatte en sponsorordning, jf. figur 22.

En sponsorordning adskiller sig fra en mentorordning ved, at sponsoren skal sikre, at den sponsorerede udvikler sig og får de kompetencer og kvalifikationer, der kræves på det næste ledelsesniveau, hvor en mentorordning mere

### Den samlede afrapportering af inklusionsmålingen

Nærværende rapport indeholder de væsentligste resultater og konklusioner fra inklusionsmålingen samt de forslag, som den har givet anledning til.

Inklusionsmålingen har imidlertid skabt et omfattende datagrundlag baseret på desk research, kvalitative

Denne afdækning af kompetencekrav vil selvsagt kræve en "investering", hvor bl.a. medlemmer af ansættelsesudvalg skal bruge mere tid i den indledende fase af et rekrutteringsforløb – dette i samarbejde med den eksterne rekrutteringskonsulent, der som oftest er tilknyttet ved rekrutteringen af niveau 1-ledere i Københavns Kommune.

"Investeringen" vil imidlertid tjene sig selv hjem, fordi det vil skabe en klarere ramme for de efterfølgende trin i rekrutteringsprocessen (fx mere

præcise og dermed potentielt kortere stillingsopslag og stillingsprofiler).

Det kan videre medvirke til at styrke ansøgerfelterne og give større sikkerhed for, at stillingerne besættes med den bedst mulige kandidat. Andre studier har dokumenteret, at styrkede rekrutteringsprocesser virker i forhold til at opnå større diversitet og en bedre kønsbalance i topledelsen.

Figur 22. Fremme af topledertalenter: Sponsorordning er en mulighed



En sponsorordning indebærer fx, at en niveau 1-leder er sponsor for én eller flere niveau 2-ledere i egen organisation. Som sponsor skal niveau 1-lederen:

- Give den sponsorerede niveau 2-leder mulighed for at få opgaver, herunder ansvar for en større del af opgaveløsningen fx ift. den politiske behandling, der vil være kvalificerende ift. den sponsoreredes karriereønsker
- Skabe synlighed om den sponsorerede i egen forvaltning, på tværs af forvaltningerne og, hvis relevant, de organisationer, hvor den sponsorerede potentielt kunne være relevant kandidat til et toplederjob.
- Løbende drøfte og rådgive den sponsorerede ift. dennes muligheder for at kvalificere sig til og i sidste ende realisere sine karrieremål.

Hvem af niveau 2-lederne der skal tilbydes en sponsor blandt niveau 1-lederne, tildelingen af udvidede ansvar og opgaver mv., bør besluttes af den samlede direktion i forvaltningen.

har fokus på råd og vejledning i forhold til, hvad mentee'n selv kan gøre. Sponsorordninger kan indrettes på flere måder, herunder i forhold til målgruppen samt karakteren og omfanget af de forpligtelser, sponsoren pålægges. Erfaringerne fra andre organisationer viser, at sponsorordninger virker og

virker bedre, jo mere forpligtende de er for sponsorerne.

Dette er kun en ud af flere muligheder, hvorpå effekten i form af udvikling af topledertalenter blandt Københavns Kommunes niveau 2-ledere kan opnås.

interview og spørgeskemaundersøgelsen. Dette var også et af Københavns Kommunes formål med at gennemføre inklusionsmålingen. Det fulde billede over undersøgelsens resultater findes i en dokumentationsrapport og udgør det samlede grundlag for de resultater, vurderinger og konklusioner, der indeholdt i nærværende rapport.

På baggrund af dokumentationsrapporten er der også udarbejdet en

specifik rapport for hver af de syv forvaltninger. Fokus i disse er på de resultater, hvor der er væsentlige forskelle mellem forvaltningerne, eller hvor fx en forvaltning skiller sig markant ud fra resten. De kan således bruges af de enkelte forvaltninger som grundlag for overvejelser og beslutninger om, hvordan arbejdet for øget kønsbalance mv. med udgangspunkt i de fire indsatsområder bedst kan gribes an.

## Bilag A. Om inklusionsmålingen

Den dataindsamling, der ligger til grund for analysen, har involveret ledere, medarbejdere og de processer, der knytter sig til "centralforvaltningen" i hver af Københavns Kommunes syv forvaltninger.<sup>2</sup> Denne afgrænsning er valgt i lyset af inklusionsmålingens hovedfokus på kønsbalancen på topleterniveau.

Dataindsamlingen har således kunne målrettes de ledere og medarbejdere, der i det daglige er "tættest" på toplerne og derfor formodes at have bedre forudsætninger for at svare på de spørgsmål, analysen har til formål at afdekke.

Det betyder, at der er etableret et robust datagrundlag for de oplevelser og opfattelser, der gør sig gældende blandt de godt 1.600 ledere og medarbejdere med fast arbejdsmæssig tilknytning til de syv "centralforvaltninger". Til gengæld er analysens resultater på grund af afgrænsningen ikke nødvendigvis repræsentative for alle Københavns Kommunes ca. 45.000 ledere og medarbejdere.

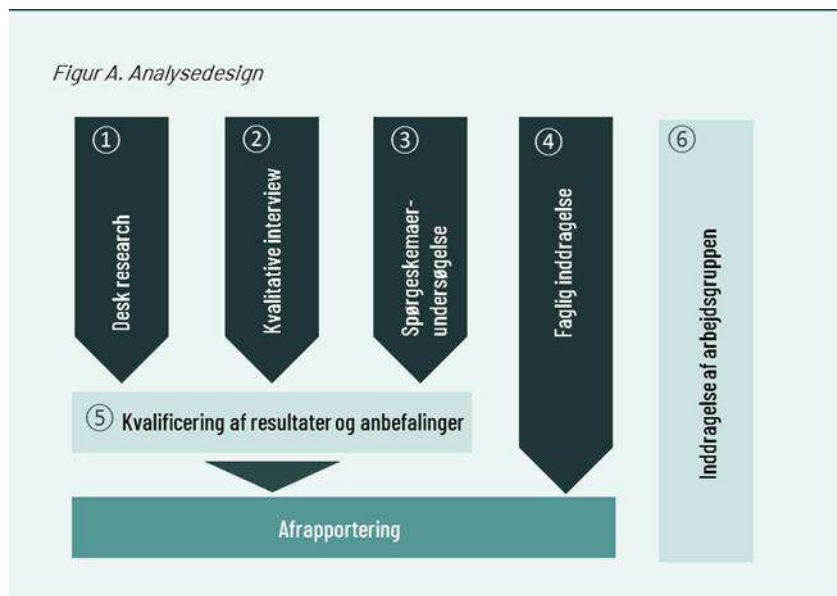
Inklusionsmålingens design indeholder tre typer af dataindsamling: Desk research, kvalitative interviews og en spørgeskemaundersøgelse, jf. figur A.

### 1. Desk research

Det primære fokus i den gennemførte desk research har været på, om der i det skriftlige materiale, der anvendes i forbindelse med rekruttering af ledere på niveau 1, er indikationer på kønsbias, herunder om der opmærksomhed på at begrænse implicite kønsbias.

Dette er blevet suppleret med oplysninger om konkrete processer,

<sup>2</sup> "Centralforvaltning" er ikke et entydigt begreb i Københavns Kommune. Det dækker imidlertid over de dele af forvaltningen, der varetager opgaver relateret til den



herunder ansættelsesudvalgenes sammensætning, antal ansøgere og deltagere i samtaler.

### 2. Kvalitative interview

Der er gennemført i alt 23 individuelle interviews:

- To med udvalgte HR-chefer tidligt i forløbet for at kvalificere temaer og emner for analysen
- Fem med repræsentanter for det politiske niveau (borgmestre og medlem af Økonomiudvalget)
- Syv med en niveau 1-leder fra hver forvaltning
- Syv med en niveau 2-leder fra hver forvaltning
- To med eksterne rekrutteringskonsulenter, der har medvirket ved rekruttering af niveau 1-ledere i Københavns Kommune.

overordnede administration, planlægning, koordinering og styring af opgaverne. Modsetningen hertil er de decentrale institutioner (fx skoler, daginstitutioner, kultur- og

Der blev dernæst gennemført otte fokusgruppeinterview. De syv havde deltagelse af 4-6 niveau 2-ledere fra hver af forvaltningerne, mens en gruppe af tillidsrepræsentanter, der alle har deltaget i rekrutteringsprocesser vedrørende niveau 1-ledere, på tværs af forvaltningerne deltog i det sidste fokusgruppeinterview.

### 3. Spørgeskemaundersøgelse

Der er i maj-juni 2021 gennemført en spørgeskemaundersøgelse. Alle ledere i "centralforvaltningerne" og alle ledere uden for "centralforvaltningerne", der refererer til en niveau 1-leder, blev inviteret til at deltage (i alt 186 ledere). Blandt medarbejderne med fast arbejdsmæssig tilknytning til "centralforvaltningerne" blev en repræsentativ stikprøve på 869 eller 60,0 pct. af målgruppen inviteret.

fritidsanlæg mv.), der primært varetager driftsopgaver rettet mod bl.a. borgerne.



Den samlede svarprocent blev 76,1 pct., idet der blev modtaget 803 fuldstændige besvarelser. Af de inviterede ledere svarede 164 (88,2 pct.) på hele spørgeskemaet, mens svarprocenten blandt de inviterede medarbejdere endte på 73,5. pct., svarende til 639 fuldstændige besvarelser.

Den samlede svarprocent varierer fra 65,8 pct. for Teknik- og Miljøforvaltningen til 81,9 pct. for Økonomiforvaltningen.

#### **4. Faglig inddragelse**

Professor (MSO) Sarah Louise Muhr, CBS, har været tilknyttet projektet og

ydet faglig sparring i forhold til såvel designet for analysen som fortolkningen af resultaterne af den gennemførte dataindsamling samt udarbejdelsen af anbefalinger mv.

#### **5. Kvalificering**

En yderligere kvalificering af resultater og konklusioner skete ved afholdelse af to kvalificeringsseminarer i slutningen af projektføreløbet. På seminarerne blev deltagerne præsenteret for analysens hovedresultater og foreløbige forslag til konklusioner og idekatalog, og de havde mulighed for at komme med deres perspektiver i forhold til resultaternes genkendelighed og

relevans. Det første af de to seminarer havde deltagelse af HR-cheferne fra de syv forvaltninger. I det andet deltog syv ledere på niveau 1 og 2 fra forskellige forvaltninger, som ikke havde deltaget i et af de kvalitative interview.

Endelig har medarbejdere fra Koncern-HR i Økonomiforvaltningen ("arbejdsgruppen") løbende bidraget med indspil og gode råd gennem hele projektet, hvilket yderligere har bidraget til at sikre relevansen og validiteten af inklusionsmålingen i forhold til de faktiske omstændigheder i Københavns Kommune.