

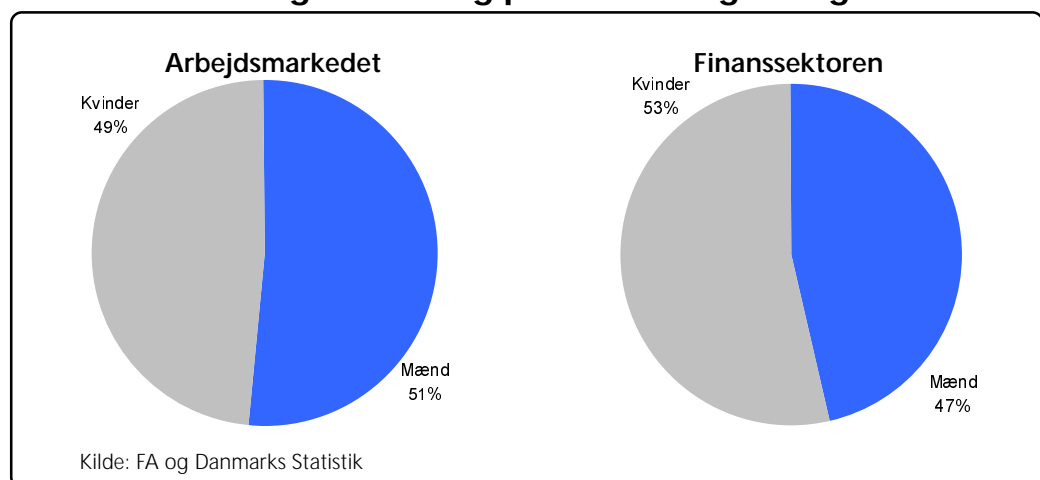
## Kvindelige ledere i finanssektoren - barrierer og muligheder

*Færre kvinder end mænd vælger at gå efter en karriere som leder - især på topplan. Det er et faktum, som også gælder for finanssektoren. Der findes mange bud på, hvad det er for barrierer, der står i vejen for kvinderne, når de fravælger lederstillingerne. Denne analyse vil forsøge at tegne et billede af, hvor-dan situationen ser ud for kvindelige ledere i finanssektoren i dag.*

Der holdes i disse år mange konferencer og seminarer, hvor det debatteres hvad der ligger bag kvindernes fravalg af lederkarriere, og hvad der skal til for at give kvinderne større lyst til at lede. Flere og flere virksomheder tager også konkrete initiativer for at øge antallet af kvindelige ledere. Det går dog langsomt fremad. Tal fra Ledernes Hovedorganisation fortæller, at antallet af kvindelige ledere er steget fra 7,2 % i 1983 til 17,8 % i 2002. Det er altså i dag i snit under hver femte leder, der er en kvinde.

For at få den optimale forståelse for det billede, der tegner sig af mænds og kvinders karrierebilleder i finanssektoren, er det nødvendigt at se lidt nærmere på, hvordan de to køn fordeler sig i sektoren i antal, på stillingstyper og på alder.

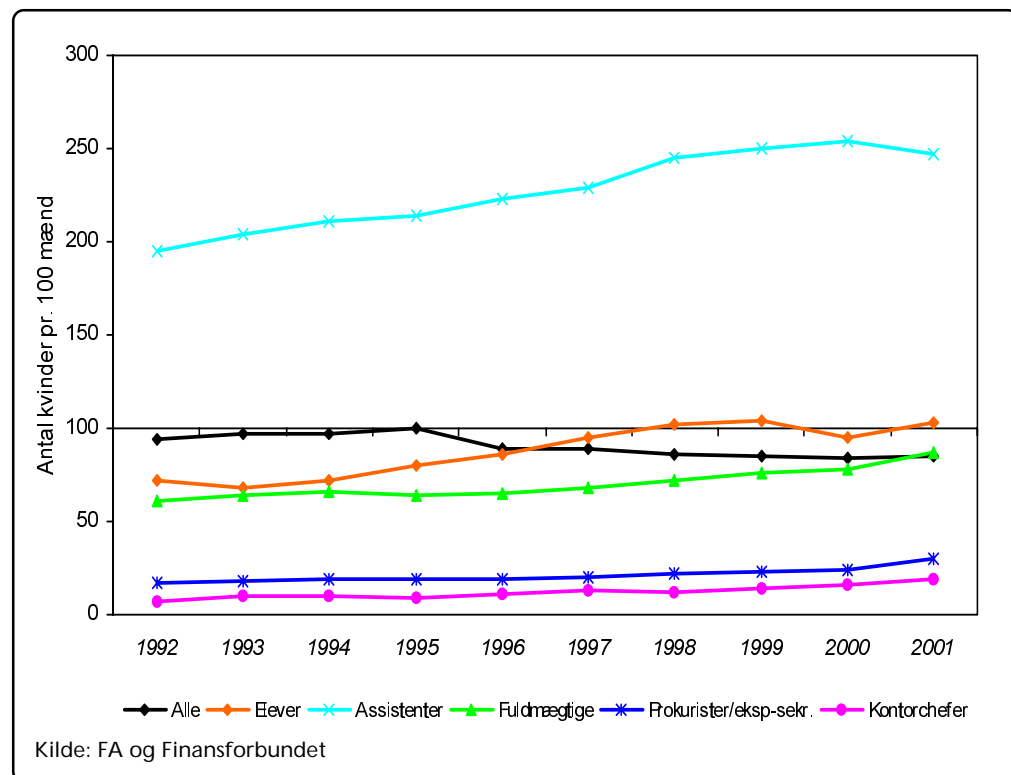
### Den kønsmæssige fordeling på alle stillingskategorier 2001



Der tegner sig dog en noget ulige kønsfordeling i finanssektoren, når det handler om, hvilke stillingskategorier de to køn besætter. Blandt assistenterne findes der fx et stort flertal af kvinder, mens der blandt prokurister er flest mænd. Blandt lederne er langt det største antal mænd.

Kvinder og mænd vælger ofte forskelligt. Der tegner sig generelt i samfundet nogle klare tendenser for mænds og kvinders valg af fag. Det er fx velkendt, at kvinderne udgør flertallet på sundheds- og pædagoguddannelserne, hvor mændene omvendt oftere end kvinder vælger fx fag med håndværksmæssigt eller teknisk indhold. Også i finanssektoren er der forskel på, hvilke stillingstyper kvinder og mænd typisk vælger. På bankområdet er der ansat næsten lige mange mænd og kvinder, men der er et stort flertal af kvinder blandt assistenterne, hvorimod der blandt fuldmægtige er et flertal af mænd ligesom blandt prokurister og kontorchefer. For den sidste gruppes vedkommende findes der kun 19 kvinder pr. 100 mænd, og dette tal er i de sidste 10 år kun vokset fra 8 til 19.

**Bankområdet 1992 - 2001**



Figuren her illustrerer denne tendens ved at vise, hvor mange kvinder der er ansat i de forskellige stillingstyper pr. 100 mænd.

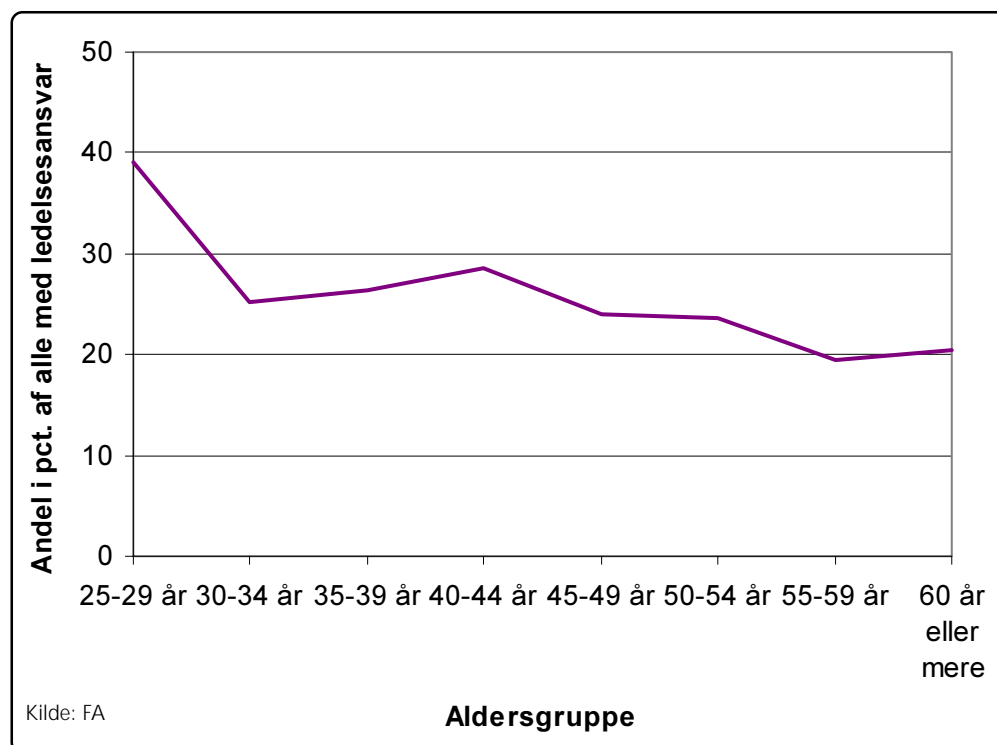
En anden markant forskel på mænds og kvinders arbejdsliv er, at kvinder i snit arbejder færre timer end mænd. Det skyldes dels, at deltid er et kvindefænomen, dels at mænd i højere grad end kvinder arbejder over. Det er fx også kvinderne, der i langt de fleste tilfælde tager barselsorlov, og nu, hvor barselsorloven er blevet forlænget, kan

man frygte, at kvindernes fravær fra jobbet bliver endnu mere markant. Meget fravær er som regel svært foreneligt med at være leder.

### Unge kvinder vil gerne lede

Aldersfordelingen hos mandlige og kvindelige ledere i finanssektoren er meget forskellig. Der er en større andel af kvinder blandt de yngre medarbejdere, dvs. de 25-44 årige, end blandt de ældre årgange. Langt den største andel af kvindelige ledere findes blandt de helt unge i slutningen af tyverne. Efter det 45. år falder andelen af kvindelige ledere. Billedet teg-ner sig helt anderledes blandt mændene. Her findes det største andel af ledere blandt mænd over 35 år, og tallet kulminerer i gruppen 25-49 årige. Figuren nedenfor viser andelen af kvindelige ledere i finanssektoren fordelt efter alder.

**Kvindelige ledere i finanssektoren**



I alle aldersgrupper findes en større andel af mandlige ledere end kvindelige. Specielt er det billede markant i de højere aldersgrupper - dvs. i alderen 35-54 år. Det er muligt, at dette tal vil ændre sig i de kommende årtier i takt med, at flere kvinder har været ude på arbejdsmarkedet i længere tid. Den forholdsvis stort andel af kvindelige ledere i aldersgruppen 25-29 år vil formentlig kunne være med til at rykke på tallene fremover, da man må formode at mange af dem vil fortsætte som ledere, når de når en højere alder.

Andelen af kvindelige ledere falder fra 39% til 25 % i aldersgruppen 30-34 år, hvorefter andelen igen vokser til 28,6 % til 45 års-alderen. Dette kan skyldes, at mange i dag

får børn, netop når de er i starten af 30'erne, og derfor er en del væk fra arbejdsmarkedet.

### **Jyske Bank prøver at overvinde barrierer**

Hvad er det så for barrierer, som holder kvinderne væk fra chefstolene? Er det familien, traditioner, manglende opbakning fra omgivelserne, eller er det ganske enkelt selvtilliden, der ikke er stor nok? Er det fordomme, bekymring for det at have et lederansvar, kønsdiskriminering, eller er det fx barselsorloven, der gør det svært at satse på en lederstilling? Der er mange bud, men sandheden er formentlig, at det er flere af disse ting, gælder for forskellige kvinder på forskellige arbejdspladser. Det er ikke nemt at sætte tal på disse ting, da der i høj grad er tale om helt personlige valg og overvejelser. Men flere koncerner i finanssektoren har sat projekter i gang, for at bryde barrierer ned og øge antallet af kvindelige ledere. Det har været nødvendigt for flere at undersøge, hvad det er, der holder kvinderne tilbage simpelthen ved at spørge de kvindelige medarbejdere. Kun på den måde kunne de vide, hvad de var oppe imod.

I Jyske Bank tog de fx fat på problemet ved indgangen til en tre-årig planperiode i 1999. Jyske Bank lå under sektorniveau, når det handlede om andelen af kvindelige ledere og de ønskede at udnytte deres samlede lederpotentiale optimalt. De stillede derfor den målsætning op, at andelen af kvindelige ledere i koncernen skulle være væsentligt øget ved udgangen af 2002. Der blev dannet en projektgruppe til at arbejde mod at nå dette mål. Deltagerne i gruppen sad alle i decentrale Human Resource-funktioner rundt om i koncernen. Man ønskede på den måde, at projektet skulle forplante sig ud i de enkelte dele af koncernen. Gruppen arrangerede tre kvindekonerferencer, hvor alle de kvindelige medarbejdere, der havde lyst til at deltage, kunne være med. I alt 375 deltog i konferencerne, hvor oplægsholdere kom både udefra og fra Jyske Banks egne cirkler. Under konferencerne blev der indsamlet materiale fra deltagerne om, hvilke barrierer de personligt mente, var i vejen for, at netop de ville søge et lederjob. Jyske Bank skulle bruge svarene til at se, hvad det er for problemer, de stod over for.

De fem dominerende svar hos Jyske Banks kvindelige medarbejdere var:

- Kvinder er deres egen hindring - de tør ikke søge jobbene
- Mænd ansætter mænd - derfor skal der også ske holdningspåvirkning blandt nuværende ledere
- Kvinderne vælger typisk stillinger som privatrådgivere, hvor flere mænd vælger at være erhvervsrådgivere. Men for at blive afdelingsledere skal man have erfaring som erhvervsrådgiver, så kvindernes valg kan være en stopklods.
- Det er svært at kombinere familie- og arbejdsliv. Kvinderne tager mere hensyn til familieliv og ønsker fx ikke, at deres børn skal være længe i institutionerne.

For at øge antallet af kvindelige ledere i Jyske Bank var det altså nødvendigt at tage hensyn til kvindernes betingelser både i og uden for hjemmet. Der skulle også skabes større tryghed omkring det at søge en lederstilling. Jyske Bank har derfor taget fat på at skabe mere fleksible rammer for lederstillingerne, fx ved at gøre det muligt at være

leder på deltid. Der arbejdes også med at skabe større tryghed i ansættelsen, så det fx er muligt at træde tilbage fra et lederjob uden at risikere noget, hvis det viser sig ikke at fungere efter planen.

Alene det, at Jyske Bank har skabt fokus på de kvindelige ledere, ser dog allerede nu ud til at have haft en positiv indflydelse på kvindernes lyst og mod på at søge lederstillingerne i koncernen. I de såkaldte lup-grupper - et forum som er skabt med det formål at danne netværk mellem potentielle ledere - er halvdelen af deltagerne nu kvinder i de grupper, der er blevet etableret siden konferencerne. I de gamle lup-grupper er tallet kun oppe på 20% .

Fra juni 1999 til februar 2002 er det lykkedes Jyske Bank at øge antallet af kvindelige afdelingsledere med 15,8 % og antallet af funktionsledere (mellemledere) med 17,1%. Selv om udgangspunktet var lavt, og Jyske Bank altså lå under sektorniveau, viser tallene, at det kan betale sig at skabe fokus på kvinderne som ledere og på de barrierer, der spærrer dem vejen for en lederkarriere