

I DETTE NUMMER

- Kvinder bliver motor for vækst 1
- Uden rekrutteringsstrategi taber du 3
- Kvinder starter firma i svære brancher 6
- 12 lande foran Danmark 7

# Kvinder bliver motor for økonomisk vækst

*Det første internationale videnshus i Skandinavien med hovedfokus på "womenomics" - sammenhængen mellem kvinder, marked og økonomisk vækst har slået dørene op til fremtiden. Huset er centrum for viden om kvinder som økonomisk vækstmotor.*

Benja Stig Fagerland og Anne-Mette Michaelsen har for et par måneder siden stiftet House of Womenomics,

der som det første internationale videnshus i Skandinavien beskæftiger sig med womenomics – som kort fortalt er



Benja Stig Fagerland arkitekten bag projektet Female-Future i Norge, der førte til lovgivning om kvoter for kvinder i virksomhedsledelserne og bestyrelserne i norske virksomheder.

## Velkommen

*Kære læser,*

*I dette nummer har vi spurgt den dansk-norske direktør for TalentTuning, Benja Stig Fagerland, om begrebet "Womenomics", og hvorfor det er vigtigt der kommer flere kvinder ind i virksomhedsledelserne og i bestyrelserne.*

*Benja Stig Fagerland påpeger i artiklen "Kvinder bliver motor for økonomisk vækst", at flere amerikanske undersøgelser viser, at virksomheder med mange kvinder i ledende stillinger generelt klarer sig bedre end virksomheder uden.*

*I artiklen "Uden rekrutteringsstrategi taber du", giver vi en række gode råd, du kan benytte, når du skal i gang med at udarbejde din rekrutteringsstrategi. Rådene bygger på erfaringer vi gennem 14 år har opnået med rådgivning af virksomheder og organisationer i forbindelse med ansættelse af medarbejdere, herunder specialister, generalister, ledere og chefer.*

*I modsætning til mændene tør kvinder satse når de skal udvikle nye forretningsområder og virksomheder. Det skriver vi om i artiklen "Kvinder starter virksomhed i vanskelige brancher". Artiklen omtaler bl.a. at kvindelige iværksættere nu kan få råd og vejledning om virksomhedsdrift på en ny internetportal, som erhvervs- og byggestyrelsen har oprettet.*

*Den sidste artikel i dette nummer af nyhedsbrevet fra høi & thomassen as handler om en analyse tænketanken The Economist's Intelligence Unit har lavet. Her bliver kvindes økonomiske muligheder i 113 lande sammenlignet. Ifølge analysen ligger Danmark på en 13. plads foran Storbritannien og USA, men langt efter de øvrige skandinaviske lande. ■*



Carsten Høi  
Partner

sammenhængen mellem kvinder, marked og økonomi. Huset har til formål at geare virksomheder til fremtidens vækstmarked.

### Hvad er womenomics?

Womenomics er et ord vi skal til at bruge i Danmark. I udlandet har det eksisteret i mange år. Når womenomics bliver et begreb vi skal lægge mærke til, skyldes det ikke mindst Benja Stig Fagerland og Anne-Mette Michaelsen der er eksperter i Womenomics.

Benja Stig Fagerland er internationalt kendt som guru inden for womenomics og drivkraften bag det

danner sig som aldrig før og er i overtal på stadig flere videregående uddannelser. Samtidig står kvinder for omkring 80 procent af danske husstandes indkøb. Det gør kvinder til en meget interessant motor for vækst for dansk erhvervsliv.

Desværre overser store dele af erhvervslivet denne guldåre. I erhvervslivet bliver debatten om ligestilling mellem kønnene primært betragtet som et etisk spørgsmål og ikke et spørgsmål om forretningspotentiale og markedsmuligheder.

”Debatten om ligestilling i Danmark er

udnytter det markedspotentiale, der ligger i at servicere kvinder.

I foråret 2010 udsendte EU-Kommissionen en rapport under overskriften ”More women in senior positions - key to economic stability and growth”, der peger på, at flere kvinder i ledelse vil skabe større vækst og stabilitet i EU.

### Kvinder ind bestyrelserne

Det er det internationalt omtalte ”Female Future”-projekt, der har banet vejen for flere kvinder i virksomhedsledelser og i virksomhedsbestyrelserne i norsk erhvervsliv.

Da Norge i 2002 indførte de omdiskuterede kvoter for kvinder i virksomhedsbestyrelser, var det en direkte udløber af projektet, og det har betydet at der i dag er 44 % kvinder i bestyrelser i børs-

.....  
”I erhvervslivet bliver debatten om ligestilling mellem kønnene primært betragtet som et etisk spørgsmål og ikke et spørgsmål om forretningspotentiale og markedsmuligheder”  
.....



norske ”Female Future”-projekt, der har banet vejen for flere kvinder i virksomhedsledelser i Norge. Hun optræder ofte med interviewes i nationale og internationale medier, f.eks. Børsen, Berlingske Tidende, Sunday Times Magazine, The New York Times, The Guardian og Der Spiegel.

”Det bliver ikke muligt at komme uden om kvinder i fremtidens økonomiske vækst. I alle sammenhænge vil de virksomheder der først får øjnene op for det vækstpotentiale, der ligger i at tiltrække kvinder, både som forbrugere, medarbejdere og ledere, kunne positionere sig stærkt i fremtiden,” siger Benja Stig Fagerland.

dybt forældet. Det primære fokus er på, hvad der er ret og rimeligt i stedet for på, hvor kvinders økonomiske potentiale ligger”, siger Benja Stig Fagerland.

### Kvinder er en stærk investering

Mange steder i verden har man fået øjnene op for, at kvinder er en rigtig god investering: Kvinder udgør i stigende grad en bevidst vækstmotor i udviklingslandene.

En global undersøgelse gennemført af The Boston Consulting Group blandt mere end 12.000 kvinder i 22 lande konkluderer, at kvinder udgør et meget stort vækstmarked, og at virksomheder kun i ringe grad

noterede selskaber i Norge mod 6 % i 2002.

Benja Stig Fagerland ser gerne at det ikke bliver nødvendigt med kvoter i dansk erhvervsliv, men hvor Norge ligger helt i top, hvad angår antallet af

kvinder i bestyrelserne, ligger Danmark desværre langt nede og på linje med Kroatien.

.....  
”Det bliver ikke muligt at komme uden om kvinder i fremtidens økonomiske vækst”  
.....

”Derfor er tiden inden til at man også i Danmark

tager initiativ til en kvoteordning,” siger Benja Stig Fagerland.

”Mit argument er erhvervspolitisk. Det handler om hvad der er til gavn for både virksomhederne og samfundet

som helhed, hvis der kommer flere kvinder ind i bestyrelserne. Undersøgelser har vist at der kan være en sammenhæng mellem antallet af kvinder i virksomhedernes ledelser og en bedre bundlinje. Flere amerikanske undersøgelser viser, at virksomheder med mange kvinder i ledende stillinger generelt klarer sig bedre end virksomheder uden,” siger Benja Stig Fagerland.

Benja Stig Fagerland påpeger at kvinder først og fremmest skal finde ud af hvad de selv kan gøre, og ikke mindst hvordan de kan synliggøre deres kompetencer.

Du kan læse mere om House of Womenomics eller om TalentTuning på:

[www.talenttuning.com](http://www.talenttuning.com)

### Fakta om Benja Stig Fagerland

Benja Stig Fagerland var arkitekten bag projektet Female-Future i Norge. Det førte til lovgivning om at kvinder skulle ind i virksomhedsledelserne og bestyrelserne i norske virksomheder.

Benja Stig Fagerland er ekspert i Womenomics – sammenhængen mellem kvinder, marked og økonomi. Hun er en efterspurgt foredragsholder og bliver ofte interviewet i danske og udenlandske medier som Berlingske Tidende, Børsen, Sunday Times Magazine, The Guardian og Der Spiegel.

Hun har modtaget en lang række nationale og internationale priser for sit arbejde, blandt andet er hun kåret som Årets Samfundsbygger og Årets Pioner i Norge. Hun er medstifter af House of Womenomics og adm. direktør for virksomheden Talent Tuning.

Benja Stig Fagerland har bl.a. skrevet 2 bøger om sammenhængen mellem kvinder, marked og økonomi. "Succespunktet – hemmeligheden bag kvinders succes" og "Farvel til flinkeskolen"

# Uden rekrutteringsstrategi taber du

**Det er nødvendigt at tænke langsigtet og lægge en rekrutteringsstrategi som giver et overblik over hvilke ressourcer og kompetencer virksomheden har i dag, og hvilke der er behov for på lang sigt.**

Når der skal laves en rekrutteringsstrategi, er det relevant at stille følgende spørgsmål: Hvordan ser medarbejderne og i sær lederne i virksomheden ud i dag? Hvordan er den aldersmæssige sammensætning? Hvilke faglige kvalifikationer har de? Hvordan blev de rekrutteret – internt eller eksternt? Har de været i andre dele af virksomheden end den nuværende? Hvilket behov har vi for medarbejdere og ledere i fremtiden? Skal vi rekruttere ledere internt eller eksternt i fremtiden? Hvordan ser markedet ud, dvs. hvor er vores potentielle medarbejdere og ledere? Hvis vores potentielle medarbejdere og ledere ikke er i markedet, hvor finder vi så de næstbedste?

Der er ikke mange virksomheder der stille disse spørgsmål når de skal finde en ny medarbejder eller leder.

Når vi i **høi & thomassen as** rådgiver virksomheder i forbindelse med ansættelse af specialister, ledere og chefer, gør vi opmærksom på, at der altid er flere persontyper der kan løse det samme job. Der er aldrig kun et menneske, en slags uddannelse, faglighed eller et bestemt køn der passer til en given stilling.

Vi ser det som en udfordring at finde personen der passer til din virksomheds

kultur, og det er også den udfordring du skal have indarbejdet i din rekrutteringsstrategi, hvis du vil tiltrække de rigtige medarbejdere til din virksomhed.

### Intern lederrekruttering

Når danske virksomheder rekrutterer ledere sker det ofte fra egne rækker og sjældent eksternt. Det kan både være en fordel og en ulempe, især hvis der skal ansættes kvindelige ledere.

Fordelen er, at de kvindelige medarbejdere, man satser på, allerede er i virksomheden, hvor man kan skabe et karriereforløb og bygge dem op.

Ulempen er, at mange danske virksomheder ikke har tradition for, at kvinderne kommer frem i forreste række, og derfor sker det ikke af sig selv.

Hvor virksomhederne har udarbejdet en rekrutteringsstrategi som udvikler de talenter der er i virksomhederne, vil der blive rekrutteret flere kvindelige ledere.

### Ekstern rekruttering

Mange virksomheder bruger konsulentfirmaer med kernekompetencer inden for rådgivning i forbindelse med ansættelse af f.eks. ledere. Det sker især når de ønsker at hente den nye leder uden for virksomheden.



I **høi & thomassen as** søger vi efter de personer, der kan tilføre værdi til din virksomhed. Vi lægger vægt på at tiltrække de kandidater, der passer til din virksomheds kultur, og vi har fokus på deres kvalifikationer og personlighed, når vi arbejder med rekrutteringsprocessen.

.....  
*”Mange danske virksomheder har ikke tradition for at kvinderne kommer frem i forreste række...”*  
.....

### **Kvinderne siger nej**

Vi oplever ofte, at kvindelige kandidater siger nej, hvis de får en direkte henvendelse om et job.

Headhunting er derfor ikke en god metode at bruge, hvis du ønsker at tiltrække kvindelige lederemner.

Når vi har kvinder til samtale sker det at de ikke er så ihærdige som de mandlige kandidater når de skal fremhæve kompetencer de har, men ikke kan dokumentere i form af f.eks. eksamensbeviser.

Når vi har kompetente kvindelige kandidater til samtale om f.eks. leder- og chefstillinger, holder vi dialogen åben længere tid end hvis det er mandlige kandidater.

Kvinderne vil gerne have mere tid til at tænke sig om, til at få talt med familien, og derfor bruger vi flere samtaler til at få talt om jobbet, og de udviklingsmuligheder der er i dette.

Kvindelige medarbejdere og ledere er ofte mere loyale over for deres job, deres kolleger og den virksomhed de er ansat i end mændene er, men det er muligt at flytte kvinderne og få dem til at gøre karriere i en anden virksomhed når de får tid til at gennemtænke mulighederne i et nyt job.

### **Overse ikke job- og personprofilen i rekrutteringsstrategien**

Når du skal ansætte en ny medarbejder, er det vigtigt at der bliver lavet en gennemtænkt job- og personprofil. Denne skal indeholde følgende:

- De primære funktioner, dvs. de væsentligste opgaver medarbejderen vil blive målt på.
- De sekundære funktioner, dvs. de opgaver du også forventer at medarbejderen løser.
- Succeskriterier, dvs. hvad du vil

måle medarbejderen på om et eller to år?

- Hvilke ansvarsområder får vedkommende. F.eks. personaleansvar, økonomiansvar o.l. og hvilke dispositionsrettigheder får den nye medarbejder.
  - Referenceforhold, dvs. hvem skal den nye medarbejder referere til?

- Hvilke kompetencer skal der til for at løse de primære og sekundære opgaver i jobbet? Det kan være spørgsmål om faglighed, uddannelsesbaggrund, erfaring fra tidligere jobs, personlige kompetencer f.eks. udadvendthed, gode samarbejdsevner, robusthed, evt. særlige ledelseskompetencer i forhold til opgaverne, f.eks. at kunne tænke strategisk, have gode planlægningsevner og kunne håndtere flere kulturer.

### **Jobannoncen er også en del af din rekrutteringsstrategi**

En jobannonce tjener tre hovedformål:

1) at markedsføre stillingen overfor et relevant marked af ansøgere.

Du skal derfor vide hvilke medier der henvender sig til de relevante målgrupper du vil have i tale.

2) at give et realistisk billede af jobbet for den målgruppe annoncen henvender sig til.

Du skal tænke på hvordan du kommunikerer, dvs. hvilke sproglige og grafiske udtryksformer du anvender.

3) at profilere din virksomhed overfor omverdenen og potentielle ansøgere.

Hvis du bruger et eksternt konsulentfirma til at hjælpe dig, skal du være opmærksom på, at mange af dem profilerer sig selv gennem jobannoncen og ikke din virksomhed.

### **Kvinder og mænd læser stillingsannoncer forskelligt**

Kvinder bliver typisk tiltrukket af beskrivelsen af værdier, samarbejde og kompetenceudvikling, mens mænd bliver tiltrukket af referenceforhold, beskrivelse af ansvar og løn.

Du skal derfor beskrive din virksomhed som attraktiv for den målgruppe du ønsker at tiltrække. Beskriv de muligheder der er særligt attraktive. Beskriv den ideelle ansøger og derefter din virksomhed. Slå altid jobbet op på din virksomheds hjemmeside.

Find ud af hvilke medier der henvender sig specielt til dem du vil gøre opmærksom på det ledige job.

Hvilke jobdatabaser henvender sig specielt til den kandidat du er interesseret i,



hvilke fagtidsskrifter læser de og vil det være relevant at slå stillingen op i en avis for også at profilere din virksomhed overfor omverdenen?

### Udvælgelsesprocessen er en vigtig del af din rekrutteringsstrategi

Når ansøgningerne er i hus, skal du gøre op, om der er kommet det antal relevante ansøgere, som du ønsker. Hvis ikke, kan det være en god ide at bruge en ekstern konsulent eller ændre kriterierne og slå stillingen op igen.

Når udvælgelsesprocessen først går i gang, skal du ikke ændre på de kriterier du har beskrevet i din job- og personprofil eller i kønssammensætningen i ansøgerbunken. Du skal ikke lade dig diktere af om du mener om det er en mand der skal have jobbet frem for en kvinde. Det samme gælder med hensyn til alder og etnicitet.

### Jobsamtalen

I en bog om jobsamtaler har Jan Scheuer, der er forsker ved Københavns Universitet, skrevet at det har stor betydning at en ansøger kommer til orde i en jobsamtale.

Du skal sørge for at de ansøgere, du har til samtale, får mulighed for at udtrykke sig i mindst halvdelen tiden, ellers vil han eller hun ikke blive opfattet som en seriøs kandidat.

Jan Scheuer skriver også, at kvinder typisk taler 1/3 af tiden ved en ansættelsessamtale, mens mænd taler ca. halvdelen af tiden og ofte mere.

Derfor er der en tendens til at mænd bliver vurderet som mere succesrige og som mere gennemslagskraftige end kvinder.

### Spørgeteknikken er vigtig

Kvaliteten af en jobsamtale handler ofte om interviewerens spørgeteknik, og om interviewer kan få ansøgeren til at tale frit fra leveren om sig selv, og de tidligere job og præstationer han eller hun har haft.

Du skal i den forbindelse være opmærksom på, at kvinder ofte kommer til at svare med korte svar.

De korte svar gør at du vil stille lette

..... spørgsmål, mens de lange svar fører til, at du stiller sværere spørgsmål.

*”Vi søger bevidst efter de personer der kan tilføre hos vores kunder”*

..... Det kan være med til at du mister

troen på ansøgeren.

Intervieweren skal derfor sørge for at dialogen i en jobsamtale ikke udvikler sig til, at ansøgeren ender med ja/nej svar, hvilket er diskvalificerende. En ansøger, som kun får givet korte svar, fremstår ikke som en person med gennemslagskraft.

Du skal være opmærksom på, at når kvindelige ansøgere taler om deres børn og familieforhold, ved starten på en samtalen, så vil du være tilbøjelig til at opfatte det som om hun prioriterer privatlivet højere end arbejdet, men det gør hun nødvendigvis ikke.

Når du tilrettelægger jobsamtalen skal du ikke fokusere på ansøgerens familie

..... og fritid før til sidst i samtalen, ellers vil disse emner med sikkerhed komme til at fylde u hensigtsmæssigt meget i forhold til jobbet.

### Test

En del virksomheder, og stort set alle eksterne konsulenter, anvender test i forbindelse med udvælgelsesprocessen.

Hvis du selv anvender test, er det vigtigt at du bruger et testværktøj fra et anerkendt firma, og at du er certificeret i brugen af testen. Hvis ikke skal vi anbefale dig, at du bruger et konsulent-

## Op til 2 års garanti

*Hos høi & thomassen as er det muligt at opnå helt op til to års garanti på rekrutteringsløsninger.*

firma som f.eks. høi & thomassen as til denne del af kandidatvurderingen.

### Referencetagning

Som afslutning på jobsamtalen skal du bede ansøgeren om at opgive 2-3 referencer, du kan rette henvendelse til.

Når du tager referencer, så gør det med udgangspunkt i jobsamtalen, og den test der evt. er gennemført.

Du skal bruge referencetagningen til at få uddybet nogle af de forhold du har fået afdækket i jobsamtalen og i testen.

Hvis du ikke er vant til at tage referencer, er det en god ide, at overlade denne del af udvælgelsesprocessen til et konsulentfirma, der har det som en af sine spidskompetencer.

### Valget – Hvem er egnet?

Efter jobsamtalen og referencetagningen skal det stå klart for dig, hvem du mener er egnet og ikke egnet til jobbet. Der er ikke længere måske egnede.

Du kan stå i den situation, at du mener at have to lige kvalificerede kandidater at vælge i mellem. Her skal du se på hvem af dem, du mener, vil performe bedst i jobbet, uanset om det er en mand eller kvinde, ung eller ældre, eller hvilken uddannelsesbaggrund han eller hun har.

På den måde vil du finde den bedst egnede.



Vi siger **ikke** at du **rammer ved siden af...**

# Kvinder starter virksomhed i vanskelige brancher

*Selv om kvindelige iværksættere er bedre uddannede end de mandlige, er overlevelsesraten fortsat ringere, viser nye tal. Kvinder vælger de brancher, hvor firmaer lukker oftere, og har dårligere chancer for vækst.*

Mænd er fortsat bedre end kvinder til at etablere levedygtige virksomheder og skabe vækst. Det til trods for, at kvindelige iværksættere på papiret er dygtigere end mændene. Men størstedelen af kvinder går ind i brancher, hvor risikoen for at lukke er størst, og vækstpotentialet er mindst.

Vicedirektør i Erhvervs- og Byggestyrelsen, Anders Hoffmann, siger, at det er vigtigt at bremse den negative spiral de kvindelige iværksættere over en bred kam tilsyneladende er ved at bevæge sig ned i og forbedre kvinders kompetencer og lyst til at starte vækstorienterede iværksættervirksomheder.

Erhvervs- og Byggestyrelsen åbner sammen med Væksthus Syddanmark en hjemmeside, der skal være med til at øge overlevelsen og vækst blandt kvindelige iværksættere.

- Der er et stort potentiale i at få flere kvinder til at tænke i vækst. Masser af kvinder har ideer og ambitioner om at blive iværksættere, men mangler ofte rollemodeller. De kommer bedre fra start, når de lærer af andre kvindelige iværksætteres erfaringer og får overblik over de muligheder og faldgruber, der er for alle iværksættere, siger Anders Hoffmann.

På virksomhedskvinder.dk kan kvindelige iværksættere få information og tilbud om kvinder og vækst ét sted. F.eks. er der mulighed for at få en gratis mentor i et år og blive del af et netværk. Hjemmesiden vil løbende blive udvidet med bl.a. tips og flere historier om kvindelige iværksættere.



*Masser af kvinder har ideer og ambitioner om at blive iværksættere, men mangler ofte rollemodeller.*

*høi & thomassen as tilbyder vores kunder at udføre følgende HR ydelser hvor man ikke ønsker at gøre brug af vores samlede rekrutteringsydelse:*

- Udarbejde job- og personprofil
- Udarbejde og offentliggørelse af stillingsannoncer på Internettet eller i andre medier
- Screening af kandidater
- Samtaler med kandidater
- Kandidatvurdering
- Personprofilanalyser, inkl. tilbagemelding til kunde og kandidat
- Referencetagning
- Individuel kompetencevurdering

# 12 lande er foran Danmark når de økonomiske muligheder for kvinder bliver opgjort

*Efter hundrede års fremskridt på ligestillingsområdet konstaterer en analyse fra The Economist's Intelligence Unit at kvindes økonomiske muligheder stadig halter langt efter mændenes.*

*The Economist's Intelligence Unit har undersøgt kvindes økonomiske muligheder i 113 lande ud fra et opstillet indeks. Kvinders økonomiske muligheder bliver defineret som de love og regler m.v. der gør det muligt for kvinder at deltage i*

arbejdslivet på samme vilkår som mænd, enten som ansatte eller selvstændigt erhvervsdrivende. Målet med indekset er at fokusere på de faktorer der har indflydelse på kvinders muligheder for at have jobs eller kunne virke i erhvervslivet.



Der sættes endvidere fokus på politikområder og tiltag der stimulerer kvinders deltagelse i arbejdslivet som gør det muligt at fremme økonomisk vækst.

## **26 indikatorer på kvinders økonomiske muligheder**

Indekset består af 26 indikatorer på kvinders økonomiske muligheder. Hver indikator er derpå rubriceret inden for 1 – 5 hovedkategorier. Enten arbejdsmarkedspraksis og -politik, finansieringsmuligheder, uddannelse og kompetenceudvikling, kvinders rettigheder og sociale status eller muligheder for at drive virksomhed.

## **De bedste økonomiske muligheder for kvinder**

Indekset viser at de bedste økonomiske muligheder for kvinder er i Skandinavien og de nordlige del af Europa. Sverige, Belgien og Norge er indehavere af de tre øverste placeringer i indekset, mens afrikanske lande som Tchad, Sudan og Etiopien er i den nederste ende af listen med de 113 lande.

I den overordnede opstilling af lande på *The Economist's Intelligence Units* opgørelse over de bedste økonomiske muligheder for kvinder kommer Danmark ind på en 13. plads efter Sverige (1), Belgien (2), Norge (3), Finland (4), Tyskland (5), Island (6), Holland (7), New Zealand (8), Canada (9), Australien (10), Frankrig (11) og Portugal (12).

**høi & thomassen as:**

**København:** Stakkesund 1, 2100 København Ø - **Sjælland:** Jens Hansensvej 7, 4100 Ringsted - **Jylland:** Gludvej 13, 7130 Juelsminde

tlf. 48 24 11 88

[www.ht-rekruttering.dk](http://www.ht-rekruttering.dk) - [info@ht-rekruttering.dk](mailto:info@ht-rekruttering.dk)

## **I næste nummer:**

- skriver vi bl.a. om 3000 nye job i hovedstadsregionen og vi skriver om, at om bare 5 år vil der være massiv mangel på arbejdskraft i hovedstaden og på Sjælland.

Vi udkommer næste gang i 1. kvartal 2011.