

Diversitetsguide



5 trin til øget diversitet

– fordi det styrker bundlinjen

5 trin til øget diversitet

Diversitet på arbejdspladsen er både god forretning og udtryk for samfundsansvar. Fordelene er mange: En øget diversitet styrker virksomhedens omdømme og giver bedre mulighed for at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. En mangfoldig medarbejdersammensætning giver virksomheden bedre mulighed for at styrke innovationskraft og konkurrenceevne, samtidig med at man kan honorere kundernes krav om, at "deres advokat" ligner dem.

Fordelene kommer dog ikke af sig selv. For at kunne drage nytte af diversitetens fordele skal ledelsen kunne udnytte medarbejdernes fulde potentiale. Ledelsen skal kunne lede,

integrere og få det meste ud af at bruge forskellene hos medarbejderne, hvad angår faglighed, alder, køn, etnicitet og livssituation. Det er ikke nemt at dyrke forskellighederne i stedet for lighederne. Det kræver en strategi og kulturændring. Princippet er, at alle ansatte har individuelle kompetencer og ressourcer, som er betydningsfulde for at drive en konkurrencedygtig virksomhed. Og det er netop sammensætning af forskellighederne, der giver styrken.

Processen kræver vilje og planlægning, men er mulig i såvel store som små advokatvirksomheder. Tag ét skridt ad gangen:



TRIN 1 – Tag ansvar og udvis engagement

TRIN 2 – Udarbejd en business case

TRIN 3 – Sæt fokus på den fremtidige ledelse

TRIN 4 – Motiver hele virksomheden

TRIN 5 – Fortæl succeshistorierne

Lidt fakta om diversitet – inden og uden for branchen

- En Greens-måling viser, at to ud af tre topchefer mener, at diversitet øger produktiviteten samt værdiskabelsen. 52 % mener, at diversiteten direkte bidrager til virksomhedens bundlinje¹
- Den amerikanske tænketank Catalyst vurderer, at egenkapitalen i virksomheder med en høj andel af kvinder i ledelsen forrentes 26 % bedre end i virksomheder med få kvinder i ledelsen²
- Antallet af akademikere, der ikke er jurister, som er ansat i advokatbranchen, er siden 2003 steget med 30 %³
- Antallet af advokater med ikke-vestlig baggrund er i Danmark firdoblet på landets advokatkontorer siden 2003⁴
- Kvinders rolle i den globale økonomi er voksende. Advokatvirksomhedernes kunder sidder i virksomhedernes ledelser og bestyrelser – og de stiller krav. De stiller krav til løsningen, samt hvem, der udfører den og hvordan
- Kvinder under 30 år i de større byer har større indtægt end mænd, og med et overtal af kvinder på de videregående uddannelser vokser kvinders økonomiske styrke fortløbende⁵
- Ca. 62 % af de beskæftigede i advokatvirksomhederne er kvinder⁶
- Mænd udgør næsten 2/3 af juristerne i virksomhederne, mens kønsfordelingen blandt de fuldmægtige er fordelt nogenlunde ligeligt⁷
- Kønsfordelingen blandt partnere i advokatvirksomhederne er fordelt ca. 80/20 mellem mænd/kvinder⁸
- Hvert femte nye bestyrelsesmedlem i danske erhvervsvirksomheder er kvinde⁹
- Andelen af unge bestyrelsesmedlemmer (under 45 år) er i Danmark tredoblet fra 2013 til 2014¹⁰
- 15,9 % af befolkningen mellem 16 og 64 år, svarende til 560.000 personer angiver, at de har et handicap eller længerevarende helbredsproblem. 46,6 % af de 560.000 personer, som har et handicap, er i beskæftigelse¹¹
- 54 % af landets virksomheder har ingen strategi for diversitet¹².



”
At Mandeep har indisk baggrund betyder, at vi kan stille med en indsigt i kulturen, som vores konkurrenter ikke har. Og det giver os nogle klare fordele.”

Claus Juel Hansen, Kromann Reumert
– om advokat Mandeep Singh Rathour

Ledelsen i advokatvirksomheden skal tage ansvar

Nøglen til at få succes med diversitet er at forstå, at diversitet ikke er et spørgsmål om ligestilling eller udvikling af et socialt program for marginaliserede grupper. Det er god forretning. Det viser erfaringer fra udlandet og andre brancher¹³. Hele virksomheden – og ikke kun ledelsen – skal forstå, at diversitet medfører bedre forretningsgange, mere tilfredse kunder, mere attraktive arbejdspladser, bedre rekrutteringsgrundlag og dermed en bedre bundlinje. Men diversitet kommer ikke af sig selv.

En managing partner, en direktør, en bestyrelsesformand, eller en anden central medarbejderskal drive den strategiske beslutning og efterfølgende implementering. Det skal være tydeligt, at ledelsen er engageret og tror på, at

initiativet har betydning for bundlinjen. Ansvarer kan ikke uddelegeres til f.eks. en HR afdeling eller den sekretær, der har fået ansvaret for HR.

Forandringerne vil stille en del krav til de medarbejdere, der har personaleansvar og kan kræve, at der investeres både tid og ressourcer i f.eks. undervisning i ledelse og coaching af forskellige medarbejdergrupper og -typer.

Vær forberedt på, at den øgede mangfoldighed kan give udfordringer, når alle ikke tænker, taler og agerer på samme måde. At høre afvigende synspunkter, eller at der bliver sat spørgsmålstejn ved måden, I driver jeres advokatvirksomhed på, er en del af rationalet bag mangfoldigheden.

Vigtigst af alt. Hvis der ikke er et reelt ønske om at føre diversitetsstrategien ud i livet – så lad være. For uden troværdighed og engagement, er projektet dødfødt.

”

I dag efterspørger juristerne både et spændende arbejdsliv og et godt familieliv. Det kræver en fokuseret indsats for, at vi kan sikre den rette udvikling for den enkelte, og dermed at vores talenter bliver i virksomheden”

Områdedirektør for Forretningsudvikling,
Viden, HR og Kommunikation,
Maiken Schack, Kammeradvokaten

En god plan er nøglen til succes

Når beslutningen om at sætte diversitet på dagsordenen er taget, er det næste skridt at finde ud af, hvordan? Her er det en god ide at lave en plan eller en business case, der kan skabe den kulturændring, der er nødvendig.

Business casen skal vise, hvilke aktiviteter, der skal iværksættes for at gennemføre en strategi, hvor diversitet er et aktivt i virksomhedsidentiteten. Planen skal også redegøre for de økonomiske og forretningsmæssige konsekvenser.

Når business casen udarbejdes, er det vigtigt at inddrage både medarbejderne og ledelsen, da der ellers er der risiko for, at behovet for forandring anskues ud fra en for snæver synsvinkel.

A. KEND DIN VIRKSOMHED

Det er nødvendigt at kende sin virksomhed og sine medarbejdere. Til det formål bør man indhente viden – og helst et sæt faste, målbare data. Målinger medfører, at der kan a) identificeres et startpunkt b) sættes kvalificerede mål og delmål og c) måles et fremskridt.

Nogle data er "hårde" og forholdsvis ligefremme, f.eks. den nuværende medarbejdersammensætning, antallet af fyringer, forfremmelser og sygedage. Andre er bløde og kan klares med samtaler eller spørgeskemaundersøgelser, f.eks. om medarbejdertilfredshed, arbejdsmoral eller fratrædelsesgrunde. Herved kan det f.eks. afklares, om der er et mønster i, hvilke medarbejdere, der fratræder, og hvad de har givet som begrundelse.

B. FASTSÆT MÅL

Business casen skal definere klare mål for indsatsen. Målene skal være både realistiske og ambitiøse samt tage udgangspunkt i jeres kendskab til virksomheden. Målsætningerne bør defineres på flere niveauer, være vedkommende og konkrete og relaterer sig til dagligdagen i advokatvirksomheden.

Eksempler på mål kunne være:

- Opdyrkelsen af nye forretningsområder inden for de næste 5 år skal suppleres med "x" antal medarbejdere med andre uddannelsesmæssige kompetencer
- Antallet af kvinder i partnerkredsen skal øges med "y" procent inden for 10 år
- Mindst "z" antal yngre advokater eller advokatfuldmægtige skal deltage i virksomhedens forretningsudvikling
- Alle med et handicap, der søger en opslået stilling i virksomheden, skal til samtale
- Mindst "w" antal advokater skal også være advokat i et andet land.

”

Vi ved fra forskning, at mennesker har en tendens til at foretrække andre, der ligner dem selv. Det betyder, at man nemt kommer til at rekruttere nogen, der ligner én selv, hvis man ikke er bevidst om at vælge en anderledes kandidat. Samtidig er der en tendens til, at mennesker, der arbejder sammen over en længere periode, mere og mere kommer til at ligne hinanden. Og vi ved, at gruppetænkning begrænser udsynet”

Sabina Nielsen, Professor i strategisk ledelse og diversitet, CBS

De rigtige rollemodeller kan gøre hele forskellen

Det er altid vigtigt at stille sig spørgsmålet om ens virksomhed har de potentielle ledere, der skal drive virksomheden videre. Det er ikke alle, der interesserer sig for eller har evner for at være leder – om det drejer sig om den mere langsigtede strategiske tænkning eller om at have personaleansvar.

Hvis den fremtidige ledelse skal kunne lede, integrere og udnytte forskellene hos medarbejdere med forskellige baggrunde, kræver det, at det er de rigtige, som udpeges. Så overvej sammensætningen af jeres ledelse mellem for eksempel de bedst indtjenende, de fagligt dygtigste eller dem med de bedste menneskelige egenskaber. Vælg ledere, som er ægte rollemodeller for mangfoldighed, og

som personligt er overbeviste om, at mangfoldighed tjener virksomhedens behov og er en væsentlig del af virksomhedens identitet.

Der er flere muligheder for at sætte fokus på den fremtidige ledelse:

A. ETABLER MENTOR-PROGRAMMER

Alle kan have glæde af at have en mentor eller at være mentor. En mentor kan sætte gang i en karriereudvikling, være sparringspartner på konkrete forhandlingssituationer og lære fra sig om spillereglerne. Mentoren vil ofte blive den rollemodel, som den enkelte kan spejle sig i, men også give et realistisk billede af arbejdet i branchen. At være mentor kan give inspiration til at se ting fra andre vinkler og give en dyb selvtilfredsstillelse, når den, man er mentor for klarer sig godt.

”

Vi vil gerne støtte og udvikle vores unge talenter, og det gør vi på mange forskellige måder. Kurset her er en af dem. En anden er at lade dem deltage i en række af vores partnermøder. Desuden kan de få en egen-sagsordning. De associerede partnere får også konkrete opgaver, der har at gøre med firmaets drift og som udløser bonus.”

**Partner Philip Thorsen,
Mazanti-Andersen & Korsø Jensen,
sponsor for Philip A. Borreschmidt på
Young Talented Lawyers programmet**

TRIN 3 – Sæt fokus på den fremtidige ledelse

B. TALENTPLEJE – LAV KARRIEREPLANER FOR DE UDPEGEDE FREMTIDIGE LEDERE

God talentpleje løfter et selskabs overskud. Ifølge en undersøgelse fra Korn/Ferry Institute præsterer virksomheder med den bedste talentpleje 72 % højere overskud pr. aktie end deres konkurrenter. Og hvorfor skulle det ikke også gøre sig gældende for advokatvirksomheder?

En karriereplan kan sikre, at medarbejderen får mest mulig læring på jobbet og forberedes til at overtage ledelsesstafetten.

Det er her vigtigt at have en klar kommunikation om karriereudviklingen og de gensidige forventninger. Det bør synliggøres, at karrieremæssigt advancement bygger på en helhedsvurdering, hvor for eksempel sociale kompetencer og evnen til at vinde indflydelse også indgår. Fra både arbejdsgivers og arbejdstagers side bør det gøres acceptabelt at bruge lidt længere tid på advancementet end "mindstenormen" almindeligvis tilsiger, uden at man derudover bliver betragtet som en mindre interessant kandidat for fremtidige karrieremæssige vurderinger.

”

De unge vil have en plan, hvor de klart kan se, at de vil udvikle sig i løbet af en periode. De, der søger job her i Horten, vil vide, hvor de bevæger sig hen over tid. Det er derfor også noget, vi prioriterer at arbejde med, så vi kan sikre os de bedste medarbejdere blandt de nye generationer.”

Managing Partner
Erik Wendelboe Christiansen, Horten

C. MOTIVÉR PÅ TVÆRS AF GENERATIONERNE

At udvikle de fremtidige ledere til ledelsesudfordringerne i et mangfoldigt miljø kræver en forståelse af, hvad der motiverer forskellige generationer, forskellige køn eller nationaliteter. Morgendagens ledere er mænd og kvinder fra generation X, Y og Z, der generelt ikke lader sig ansøre af de samme incitamenter eller belønningsformer, som udgør ledelsen i de fleste advokatvirksomheder. Hver generation har sine egenskaber, styrker og særkender. Nogle er drevet af tryk og konkurrence, andre af at arbejde i teams og at finde meningen i opgaverne. Har du den fornødne viden om dine medarbejdere, har du unikke muligheder for at drage fordel af forskellighederne, øge samarbejdet og mindske frustrationerne.

”

Det værste og det bedste ved at arbejde som advokatfuldmægtig er, at du bliver givet et stort ansvar stort set fra dag et, og at du hver dag bliver udfordret – først og fremmest professionelt, men også menneskeligt.”

Advokat Karen Bregnehøj Beck, LETT
Formand for Foreningen af Advokater og Fuldmægtige

D. STIMULER INTERESSE FOR LEDELSE, FORRETNINGS- OG KUNDEHÅNTERING

Hvis man vil være med til at lede en advokatvirksomhed, kræver det også, at man tager ansvar for at skabe resultater. Det vil være naturligt at give potentielle lederemner opgaver, som giver træning i projektledelse, delegering og direkte kundefølgelse. For at blive fortrolig hermed, kunne det være en idé at supplere med kurser inden for økonomi- og regnskabsforståelse, markedsføring, netværking og salgstræning.

”

Det gælder både for vores markedsføring og for alle vores forretningsudviklingsprocesser, at vi aldrig må gå i stå. Vi skal hele tiden forny vores virksomhed og gøre en forskel på markedet.”

**Managing Partner Carsten Brink,
Lund Elmer Sandager**

E. FASTHOLDELSESINITIATIVER

De medarbejdere, der typisk er ved at stifte familie udgør en stor del af talentpuljen. Det er derfor vigtigt at have en klar kommunikation om karriereudvikling og gensidige forventninger. Erfaringsmæssigt er der mange, der fravælger advokatkarrieren, når kravene til familie- og arbejdslivet ikke hænger sammen. En god ide er at holde samtaler før, under og efter en orlovsperiode for at få afklaret den enkeltes behov. Mulighederne for fleksible løsninger er naturligvis centrale, men det må også gøres klart, at lavere tilgængelighed og fleksibilitet kan påvirke, hvilke opgaver man kan forventes at få del i. Brugen af "teams" med den rette bemanning kan her give mulighed for, at flere kan deltage i de mere komplekse og lærerige opgaver, hvilket kan være en drivkraft for mange.

Det kan også være en fordel at etablere alternativer til "op eller ud" strategien for at opnå partnerskab. I stedet kan der fokuseres på "udvikling eller ud". Det indebærer, at erfarne advokater kan fortsætte med at udvikle sig og bidrage med deres værdifulde kompetencer uden at blive ejere.

”

Vi arbejder ud fra tanken om, at medarbejderne for det første skal opleve, at der er et formål med det, de laver. For det andet skal de opleve, at de har indflydelse på at tilrettelægge arbejdet – selvfølgelig inden for nogle rammer. For det tredje skal de opleve, at de udvikler sig til eksperter inden for et felt.”

Managing Partner Rasmus Lund, MAQS

Gør succes målbar så holdes motivationen skarp

I businessplanen blev der sat en række mål for virksomhedens diversitetsindsats. Medarbejderne og særligt lederne på alle niveauer, skal tilskyndes til at få opfyldt målene og belønnes herfor, men også kunne redegøre for, hvis målene ikke opfyldes. Advokater er vant til at skulle leve op til konkrete mål – f.eks. antallet af debiteringstimer, antallet af ny-rekvirerede klienter eller afholdte kundearrangementer og at blive honoreret herfor.

For at fastholde motivationen for opfyldelse af målene, skal det også være synligt, hvor man er i processen, for ikke alle initiativer kan realiseres på den korte bane. Derfor er det en rigtig god ide løbende at måle, hvor langt, der er til målet. For udgangspunktet er, at bliver det målt, så bliver det gjort.

Hvis den øverste ledelse har kommunikeret ordentligt om de forretningsmæssige fordele ved øget diversitet, så vil diversitetsmålene blive lige så vigtige som de finansielle eller operationelle mål.

Målinger, der kan vise fremskridtet kan ses, f.eks. i:

- Kvantificering af igangsatte initiativer – f.eks. deltagerne i mentorordningen
- Medarbejdertilfredshed
- Antallet af medarbejdere, uanset køn, der stadig er på arbejdspladsen efter at have fået børn
- Antallet af kvinder i partnerkredsen og i talent-støbeskeen
- Registrering og måling af begrundelser for afgang fra virksomheden
- Sammenligning af bundlinjeresultaterne for perioden før og efter diversitetsstrategien



Vi er kommet et stykke af vejen i dag, men vi mangler fortsat noget, inden vi når målet. I dag er 22 % af vores partnere kvinder. Derfor arbejder vi sammen med en række af de andre virksomheder, som er med i initiativet – blandt andet managementfirmaet McKinsey – om at identificere best practises inden for diversitet, så vi kan finde den hurtigste vej til målet”

Lynne Freeman, Partner and Head of Reed Smith's UK Women's initiative, Reed Smith

Udnyt en vellykket strategi i markedsføringen

En diversitetsstrategi og de medfølgende initiativer kan medføre en række direkte og indirekte fordele, samtidig med at organisationen fastholder eller forøger momentum. Det er vigtigt, at virksomheden slår mønt på sine succeser og driver diversitetsagendaen fremad. Derfor skal fordelene og fremskridtene være synlige.

Afledt effekt af diversitetsagendaen:

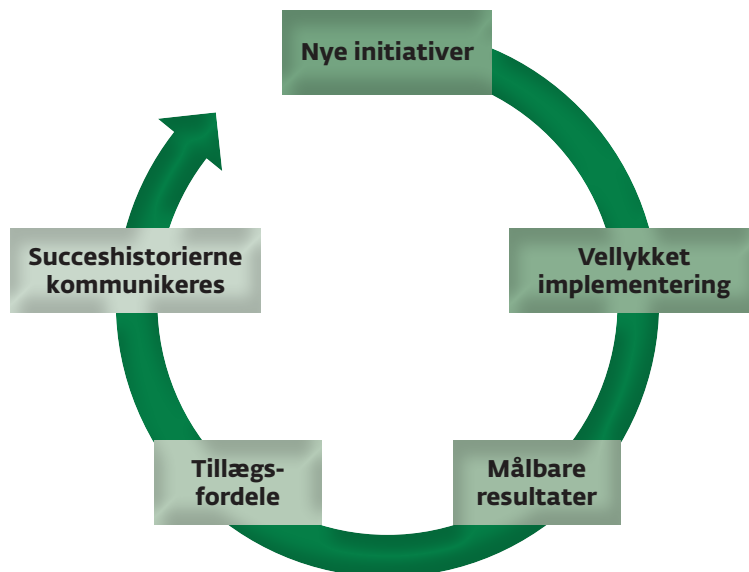
- De nyligt forfremmede kvinder eller administrative medarbejdere bliver rollemodeller for andre i organisationen
- Medarbejdere og tidligere medarbejdere anbefaler virksomheden i deres netværk
- Hele afdelinger bliver mere produktive
- Kundetilfredsheden stiger
- Virksomheden genkendes og kan brandes for sin diversitetspolitik

Virksomheden skal overveje både den eksterne og interne kommunikation omkring indsatsen og resultaterne.

Overvej brandingværdien i, at

- diversitetsmål og resultater fremgår af virksomhedens intranet - og hjemmeside
- resultaterne anvendes i en CSR rapportering
- der udarbejdes PR- og markedsføringsmateriale, hvor indsatserne promoveres aktivt over for potentielle medarbejdere

Husk, at internt i virksomheden er det helt afgørende at fortælle, om alle de opnåede mål, uanset hvor små, de må anses at være. Herved kan succeserne fejres, og fremskridtet hen i mod det ultimative mål bliver tydeligt for alle.



Noter

1. Greens Analyseinstitut 3 – 28. feb. 2014 blandt virksomheder med 50 + mio. kr. i omsætning eller 35 + medarbejdere: Børsen 23. april 2014, s. 22.
2. Børsen 23. april 2014, s. 22.
3. Danske Advokaters kvartalsstatistik nr. 2, 2013, s. 4, <http://www.danskeadvokater.dk/Kvartalsstatistikken.aspx?ID=19111>
4. Fra 13 stk. til 52 stk., Danske Advokaters kvartalsstatistik nr. 1, 2013, s. 8 <http://www.danskeadvokater.dk/Kvartalsstatistikken.aspx?ID=19111>
5. Kommunikationsbureauet LoweFriends, <http://lowefriends.dk/koebekraftkvinder/>
6. Danske Advokaters kvartalsstatistik nr. 2, 2013, s. 6, <http://www.danskeadvokater.dk/Kvartalsstatistikken.aspx?ID=19111>
7. Måling af kønsfordelingen i advokatbranchen foretaget af Danske Advokater i 2012
8. Måling af kønsfordelingen i advokatbranchen foretaget af Danske Advokater i 2012
9. Selskabsledelse SMV, nr. 8, april 2014, s. 22
10. Selskabsledelse SMV, nr. 8, april 2014, s. 22
11. Det nationale forskningscenter for velfærd, handicap og beskæftigelse – se resumé på: http://www.sfi.dk/resum%C3%A9_handicap_og_besk%C3%A6ftigelse._udviklingen_mellem_2002_og_2010-8035.aspx
12. Børsen Executive, onsdag 23. April 2014, s. 4
13. Se bl.a. McKinsey & Co "Unlocking the full potential of Women at work" og "Women as a valuable asset", begge fra 2012



Kolofon

Guiden er udarbejdet af udvalget for Den Moderne Advokatvirksomhed.

I udvalget sidder:

Marlene Plas, partner, (formand)
Lett, København

Lise Lotte Hjerrild, partner
Horten, København

Christel Worre-Jensen, advokatfuldmægtig
Horten, København

Henrik Hagbarth, administrationschef
Lund Elmer Sandager, København

Anders Thorup, direktør
HjulmandKaptain, Nordjylland

Mette H. Lindhardt, partner
Lindhardt Steffensen, Grenaa

Erik Svanvig, managing partner
Skov Advokater, Vejle

Martin Skytte, cand. merc. jur.
Kielberg Advokater, Odense

Jakob H. Nielsen, advokatfuldmægtig
Advokatfirmaet Szocska, Kolding

Rasmus Holm Hansen, advokat
Kammeradvokaten, København

Louise Lecanda, partner
Advodan, Slagelse

Øyvind Fagerstrand, forretningsudviklingschef
Danske Advokater, København

Ulrikke W. Krogbeck, advokat
Danske Advokater, København

Layout: **Kim G. Skou**, markedschef
Danske Advokater, København

September 2014



DANSKE ADVOKATER

September 2014

Vesterbrogade 32 • 1620 København V • 33 43 70 00 • service@danskeadvokater.dk • www.danskeadvokater.dk