



“De måtte såmænd gerne få min plads,  
hvis det ikke var, fordi jeg selv skulle bruge den.”

# Vi kan ikke bare vente!

Rapport fra DJØF om Køn & Ledelse - November 2008

**djøf**

Danmarks måske stærkeste netværk



## Forord

I disse tider er der brug for at sætte alle sejl ind for at styrke og fremtidssikre Danmarks økonomiske fundament og konkurrenceevne. Vi har brug for de dygtigste, mest nytænkende og beslutningsdygtige ledere. Vi har med andre ord ikke råd til at lade ledertalent gå til spilde – hverken på direktionsgangene eller i virksomhedsbestyrelserne. Ikke desto mindre tyder noget på, at det er præcis det, vi gør.

I DJØF ved vi godt, at det er en udfordring at diskutere kvinder og ledelse – og navnlig mål for andel af kvinder i bestyrelser. Jeg har haft den klare holdning, at der ikke er brug for kvoter. At der ikke er grund til at tvinge nogen til noget, der alligevel sker af sig selv. Men så fik jeg denne rapport om køn og ledelse i hænderne. Det var noget af en øjenåbner!

Rapporten dokumenterer blandt andet, at:

- *Myten om Danmark som foregangsland står for fald.* Danmark er i forhold til andelen af kvindelige ledere for længst blevet overhalet af landene omkring os og ligger på en pinlig 23. plads i EU.
- *Myten om, at udviklingen går i den rigtige retning, står for fald.* Andelen af kvindelige ledere i det offentlige ikke er steget de sidste 14 år, når man ser det i forhold til andelen af kvinder i rekrutteringslaget. Udviklingen i andelen af kvinder i bestyrelserne for de største danske virksomheder er direkte negativ.
- *Myten om, at kvinder har lavere lederambitioner end mænd står for fald.* De kvindelige djøfere har lige så høje lederambitioner som de mandlige – ca. 70 procent af begge køn er eller vil gerne være ledere.

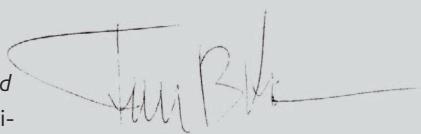
- *Myten om, at kvinder helt fravælger ledelse pga. familiehensyn, står for fald.* En del af de kvindelige (men også en del mandlige) djøfere vælger at udskyde men ikke fravælge en lederkarriere af hensyn til børn/privatliv.

- *Myten om, at den lave andel af kvindelige ledere blot skyldes, at kvinderne ikke søger stillingerne, står for fald.* 2/3 af djøfernes lederstillinger besættes uden formelle stillingsopslag. Noget tyder på, at kvinderne (ubevidst?) vælges fra, når der prikkes og headhunted.

- *Myten om, at det udelukkende er en objektiv vurdering af faglige kvalifikationer, der ligger til grund for den højere andel mandlige ledere, står for fald.* En række undersøgelser dokumenterer, at kvinders kvalifikationer ubevidst vurderes ringere end mænds.

I DJØF har vi nu taget konsekvensen. DJØF tilslutter sig ligestillingsministerens Charter for flere kvinder i ledelse og opfordrer alle større virksomheder og organisationer i Danmark til at gøre det samme. Og vi støtter lovgivning, der stiller krav om, at begge køn skal være repræsenteret med mindst 40 procent i bestyrelser for de største danske virksomheder.

Læs rapporten – og bliv selv udfordret på dine holdninger!



**Finn Borch Andersen**  
Forbundsformand i DJØF

# Indhold

1. Indledning og sammenfatning	4
2. Hvordan er kvinder og mænd repræsenteret i ledelse i Danmark?	8
3. Hvordan er Danmark placeret i forhold til omverdenen?	12
4. DJØFs forslag til mål og delmål for udviklingen	14
5. Hvad skyldes arbejdsgiverne og deres forhold?	16
6. Hvad skyldes kvinderne selv og deres forhold?	22
7. Charter for flere kvinder i ledelse – frihed under ansvar?	32
8. Kvoter for bestyrelsesmedlemmer – mulighed eller blindgyde?	34
9. Medlemmernes vurdering	39
10. DJØFs samlede anbefalinger	41
Bilag: Baggrund for DJØF-taskforcens arbejde	42

# 1. Indledning og sammenfatning

DJØF har løbende engageret sig i spørgsmål om ligestilling mellem mænd og kvinder. Det har ført til holdningsmæssige beslutninger, handlingsorienterede forslag samt undersøgelser af de faktiske forhold for DJØFs medlemmer.

Udgangspunktet for DJØFs arbejde med ligestilling er, at mangfoldighed og lige behandling giver de bedste muligheder for udviklingen af et samfund, der fortsat kan klare sig godt i den globale konkurrence. Det gælder på makroplanet, hvor demokrati, ligeværd og retfærdighed er dominerende forklaringsparametre. Men det gælder nok så meget eller mere på mikroplanet, hvor vi simpelthen taber dynamik og konkurrenceevne uden mangfoldighed.

DJØF ønsker at skabe mest mulig dynamik, udvikling og konkurrencekraft i ledelsen af erhvervslivet og den offentlige sektor. Udgangspunktet er, at kompetencer og talent er rundhåndet fordelt på begge køn, således at begge køn tilsammen repræsenterer kompetencer, som kompletterer og styrker hinanden.

En sammenfattende vurdering af den nyeste forskning fastslår, at:

*"Ultramoderne neurobiologisk og neuropsykologisk forskning bekræfter ingen forskelle på mænds og kvinders mentale kapaciteter, snarere tenderer helt ny, rimeligt begavet forskning mod at fremhæve genetiske og kapacitetsmæssige forskelle på individer, ikke på køn, race etc. Universalier problematiseres i det hele taget."*<sup>1</sup>

1 Professor Ole Fogh Kirkeby, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Handelshøjskolen København, gengivet efter præsentation i DJØFs Taskforce for Køn og Ledelse, den 4. juni 2008.

2 DJØFs internationale Femanetkonference i samarbejde med Eurocadres (det europæiske AC) "Beyond the Glass Ceiling" – kvinder i ledelse.

3 Anna Maria Kossowska, Nina Smith, Valdemar Smith og Mette Verner: Til gavn for bundlinjen. Forbedrer kvinder i topledelse og bestyrelse danske virksomheders bundlinje?, s. 2.

4 Undersøgelsen bekræftes af en anden undersøgelse fra 2008: "Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers", 2008.

DJØFs beslutning om at igangsætte et politikudviklende arbejde om køn og ledelse blev blandt andet truffet på baggrund af indtrykkene ved DJØFs konference om kvinder i ledelse den 13. juni 2007.<sup>2</sup> Den daværende ligestillingsminister, senere fødevareminister, Eva Kjer Hansen, holdt den indledende tale, hvor hun blandt mange pointer udtalte: "Hvis man kun dyrker halvdelen af sin jord, får man heller ikke det maksimale udbytte." Så enkelt kan det udtrykkes.

Men et 'bon mot' kan selvfølgelig ikke stå alene. Heldigvis har adskillige og omfattende undersøgelser været optagede af det samme tema – kan det betale sig for et samfund at trække så ulige på ressourcerne hos de to køn, som billedet af ledelse i Danmark fremviser?

En af de mere banebrydende undersøgelser, udarbejdet af Nina Smith m.fl., blev publiceret i februar 2005. Rapporten med den sigende titel "Til gavn for bundlinjen" viser, at virksomheder, der har kvinder i ledelsen (og her i betydningen daglig ledelse og altså ikke bestyrelse) enten klarer sig på linje med eller opnår bedre økonomiske resultater end andre virksomheder. Det hedder således i undersøgelsens konklusion:

*"Resultaterne fra en række regressionsanalyser [analyser, der kontrollerer for brancheforhold, virksomhedens alder og størrelse, således at den mere isolerede effektiver af kvinder i ledelsen måles] peger samlet set på, at virksomheder med kvinder i direktionen eller de øverste lag af ledelsen enten har klarer sig signifikant bedre end virksomheder uden kvinder, eller at der ikke er nogen forskel. I ingen af delresultaterne baseret på regressionsanalyser er der fundet signifikant negative sammenhænge mellem kvinder i ledelsen og virksomhedernes indtjening".*<sup>3</sup>

Dette undersøgelsesresultat er vanskeligt at sidde overhørigt, og det har derfor også givet anledning til en lang række svar og modsvar. Retorikken antager to hovedformer. Enten stilles der krav om flere kvinder i ledelse, herunder krav om kvoter for kvinder i bestyrelser, eller også betvivles undersøgelsens lødighed og/eller dens relevans for ledelsen af private virksomheder.<sup>4</sup>

Som eksempel på en diskurs om køn og ledelse, hvor der lægges vægt på udvikling og værdiskabelse, har Ralf Hemmingen, rektor ved Københavns Universitet, understreget, at det

er af hensyn til videnskaben og ikke af ideologiske eller moralske årsager, at KU går målrettet efter flere kvindelige professorer.<sup>5</sup> Udtalelsen faldt i forbindelse med præsentationen af de initiativer, som Københavns Universitet vil tage for at få flere kvindelige forskere.

Spørgsmålet om kvinder i ledelse drejer sig således ikke om et isoleret hensyn til kvindernes position, men relaterer sig i højere grad til spørgsmålet om en ansvarlig ledelsespolitik, der har til formål at tjene virksomhedens – og i et bredere perspektiv samfundets – udvikling og værdiskabelse på bedste vis.

Med denne retning angivet for det politikudviklende arbejde blev en taskforce om Køn & Ledelse sammensat af en række medlemmer og bestyrelsesmedlemmer i DJØF (se bilag). Nærværende rapport, som blev tiltrådt af DJØFs hovedbestyrelse den 1. oktober 2008, er et resultat af dette arbejde.

### Sammenfatning af rapporten

Rapportens **kapitel 2** indeholder en beskrivelse af fordelingen af kvinder og mænd i ledelse i Danmark såvel aktuelt som set over de senere år. Alle tallene peger i den samme og noget nedslående retning: Ligestillingen på chefniveau lader vente på sig, og tiden løser ikke problemet. Med langt flere kvinder repræsenteret i rekrutteringslaget kunne man forvente at se et afgørende spring fremad mod en ligelig kønsfordeling i ledelseslaget. Det er med nyudnævnelser dog kun lige lykkedes at holde trit med udviklingen af rekrutteringslaget.

I **kapitel 3** sættes den danske udvikling ind i en international ramme for at afsøge udviklingsmønstre og indhente inspiration. Der er adskillige lande, hvor udfordringen er taget op på samfundsplan med stor styrke og effekt i de senere år, mens den i Danmark mere har været mødt med enkeltinitiativer båret af fremsynede virksomheder og enkeltpersoner.

Uanset om man ser på den generelle ligestilling eller på kvinders repræsentation i ledelse, er Danmark langt fra placeret i en førerposition. Da der ikke synes at være nogen tvivl om, at en mere ligelig repræsentation vil være udtryk for en bedre anvendelse af de menneskelige ressourcer, samfundet rummer, afskærer Danmark sig fra at udnytte et potentiale til udvikling og kvalificering af samfundets konkurrenceevne.

Det er problematisk i en verden, hvor der konkurreres med mange meget forskellige lande med helt andre sammensætninger af kompetencer i deres arbejdsstyrke.

I **kapitel 4** lægges op til en formulering af mål for udviklingen frem imod en mere ligelig repræsentation af de to køn i ledelse. Det anbefales, at det overordnede mål er, at søge frem imod en fordeling af de to køn i ledelse, der svarer til den fordeling, der er i de relevante rekrutteringslag.

Det anbefales endvidere, at hvert ministerområde, hver region og hver kommune bliver forpligtet til at sigte på i hver toårsperiode at ansætte et antal kvinder i lederstillinger, der mindst svarer til den andel, kvinderne udgør af rekrutteringslaget. Private virksomheder bør tilslutte sig samme mål og delmål.

I **kapitel 5 og 6** undersøges og diskuteres mulige forklaringer bag de nuværende store forskelle i rekrutteringen af mænd og kvinder til lederpositioner – ofte kaldet glasloftet: Den usynlige bremse, som sorterer kvinder fra på et vist niveau i hierarkiet. Hvad skyldes ubevidste (u)vaner, der ureflekteret fører til mandlige ledere? Hvad skyldes bevidste holdninger, som fravælger kvinder til lederpositioner? Hvad skyldes forskelle i forventninger til og ambitioner over for lederrollen?

I fokus har stået at få et kvalificeret indblik i de overvejelser, som de kvinder og mænd, som skal indgå i ledelse i de næste 10 og 20 år, gør sig om vilkårene for at vælge en ledelseskarriere eller ej. En meget stor gruppe af disse både nuværende og kommende ledere er djøfere. Til brug for rapporten er der derfor gennemført en omfattende undersøgelse blandt DJØFs medlemmer mellem 35 og 55 år. Resultater fra undersøgelsen

<sup>5</sup> "Planen skal ses i direkte forlængelse af vor strategi, Destination 2012, om at gøre KU til ét af de absolut førende universiteter i Europa. Hvis ikke vi får flere kvindelige talenter i spil, kan vi godt kigge i vejviseren efter Destination 2012. Kort sagt: Det er på grund af videnskaben – og ikke af ideologiske eller moralske årsager – vi skal have flere kvindelige professorer." Citeret fra Politiken 7. juli 2008: "KU vil have flere kvindelige professorer".

sen indgår væsentligst i denne rapport's kapitel 6, mens den samlede undersøgelse vil blive selvstændigt publiceret senere i 2008.<sup>6</sup>

I **kapitel 5** undersøges arbejdsgivernes mest kendte forklaringer på, at der er få kvinder ledelse. Det fremgår, at både argumentet om, at der er få kvindelige ansøgere, og argumentet om, at kvinderne ikke opfylder kvalifikationskravene, hverken kan stå alene eller med den vægt, de sædvanligvis tillægges.

Der er mange flere lederstillinger, der besættes ved tilbud under en eller anden form, end der besættes efter stillingsopslag. Hver gang en djøfer opnår en lederstilling ved ansøgning, er der således to djøfere, der tager imod en lederstilling efter en mere uformel procedure.

DJØF-kvinder søger lederstillinger i noget mindre omfang end DJØF-mænd. Til gengæld får kvinderne i højere grad de lederstillinger, de søger. Kvinderne kan således øge deres søgeaktivitet og derved hæve deres andel af de lederstillinger, der besættes ved ansøgning, medmindre de flere kvindelige ansøgere vil indebære, at kvalifikationsniveauet og målrætningen i ansøgningerne falder. Men en sådan stigning vil stadig kun påvirke den tredjedel af lederstillingerne, der besættes ved ansøgning.

Den store udfordring ligger således gemt i det faktum, at hovedparten af lederstillingerne besættes på mere uformel vis. Her er det vaner og ubevidste handlemønstre, der i vid udstrækning hersker. Og det fører ikke umiddelbart til forøgelse af andelen af kvinder i lederstillinger.

Det er vanskeligt at konkludere andet, end at arbejdsgiverne i deres forklaringer er for tilbøjelige til at henvise til et søgemønster, som ikke anvendes, når hovedparten af lederstillingerne besættes.

Endelig vises resultatet af flere undersøgelser, der dokumenterer, at det blotte kendskab til en persons køn resulterer i en systematisk ringere bedømmelse af kvinder fra både kvinders og mænds side. Dette gælder selv inden for områder, hvor der sigtes på en kvalificeret bedømmelse af personens strengt faglige kompetencer. Der ligger således en meget høj grad af ubevidste vurderinger bag udvælgelsen af mænd til lederstillinger frem for kvinder.

I **kapitel 6** præsenteres flere væsentlige resultater fra DJØFs undersøgelse "Køn og Karriere" fra 2008. Der er basis for et opgør med myten om, at kvinder ikke ønsker at blive ledere, når man blandt djøferne kan konstatere, at mere end 2/3 af såvel kvinderne som mændene gerne vil være ledere. Det understreger, at der ikke kun er barrierer, men også en række oplagte muligheder for at få en mere lige kønsfordeling i ledelseslaget.

Når der ses på de faktorer, som betyder noget for fravalg eller udskydelse af en lederkarriere, og som betyder noget for de vanskeligheder, ledere har i deres karriere, optræder forklaringer relateret til familie og hensyn til privatliv på en fremtrædende plads. Men det er vigtigt at holde fast i proportionerne. Mere end 60 procent af de kvinder, der ikke ønsker at søge en lederstilling, angiver andre årsager end hensyn til privatlivet som en af de tre første årsager til denne beslutning. Og af de kvinder, der har børn, oplever mere end 80 procent, at barselsorlov og deltid *ikke* er negativt for deres arbejds- og karrieresituation, mens mere end 60 procent af dem anfører, at de kun i *mindre* grad eller slet ikke oplever negativ indvirkning på deres arbejds- og karrieresituation af de øvrige hensyn, de tager over for familien.

Det er dog bemærkelsesværdigt, at hensynet til privatlivet er en betydelig årsag til, at både mænd og især kvinder udskyder en lederkarriere. Tilsvarende bør det give stof til eftertanke, at så mange ledere – både kvindelige og mandlige – ser som en udfordring at opretholde balancen mellem arbejdsliv og privatliv, ligesom forholdsvis mange djøfere generelt oplever, at familiemæssige hensyn påvirker karrieren negativt. Men pointen i denne sammenhæng er, at det generelt hver-

<sup>6</sup> Undersøgelsen omfatter ledere og ikke-ledere i den offentlige sektor (uden undervisnings-/forskningssektoren og rets- og politisektoren) og i den private sektor. "Køn og Karriere" vil blive publiceret i november 2008 i forbindelse med DJØFs repræsentantskabsmøde. Den "chefmodne alder" er defineret som 35 til 55 år.

ken afholder mandlige eller kvindelige djøfere fra at ville ledelse.

Det betyder, at det under alle omstændigheder er væsentligt for såvel politikere som arbejdsgivere og fagbevægelse at fokusere på tiltag, som kan forbedre balancen mellem arbejdsliv og andet liv.

Det vises, at familiemæssige årsager langt fra kan stå alene som forklaring på, at (nogle) kvinder fravælger ledelsesstillinger. Og nok så bemærkelsesværdigt er det, at den vægt, som DJØF-kvinderne tillægger hensyn til familien som forklaring på deres fravalg af en ledelseskariere, modsvarer af den vægt, som DJØF-mændene tillægger ønsket om at undgå personaleledelse i deres fravalg af en ledelseskariere. Der er således forskellige årsager til at (nogle) mænd og kvinder fravælger ledelse, men de er lige tungtvejende.

Endnu mere væsentligt er det at fastslå, at der ikke er afgørende grunde til at henvise til familiemæssige årsager, når arbejdsgivere fravælger eller forklarer fravalget af kvinder til ledelsesstillinger. I hvert fald ikke når det gælder den væsentlige del af rekrutteringsbasen, der udgøres af DJØFs medlemmer. Beslutningstagere i det politiske liv og erhvervslivet opfordres til ikke at (mis)bruge forklaringen om "familiehensyn" til at forsøge at skyde ansvaret for at skabe en mere ligelig repræsentation af kvinder i ledelse fra sig.

**Kapitel 7** indeholder en beskrivelse af Ligestillingsministeriets "Charter for flere kvinder i ledelse". Vurderingen er, at charteret er et instrument, der med fornuft kan bruges til at fremme en mere ligelig repræsentation af kvinder i ledelse. DJØF har besluttet at tilslutte sig charteret for selv at sikre fokus på en udvikling mod en højere grad af lige repræsentation.

I **kapitel 8** præsenteres debatten om og holdningerne til anvendelse af kvoter for kvindelige bestyrelsesmedlemmer i større virksomheder. DJØF har hidtil haft den holdning, at et fornuftigt formål ville kunne nås gennem almindelig omtanke og ordentlig opførsel.

På baggrund af konklusionerne i de foranstående kapitler og med reference til de resultater, der er frembragt gennem en række undersøgelser, herunder DJØFs egen undersøgelse, tilslutter DJØF sig anvendelsen af kvoter for kvindelige bestyrelsesmedlemmer i større virksomheder. Der anbefales en

model, hvor virksomheder, der tilslutter sig "Charter for flere kvinder i ledelse", opnår en længere periode til at opfylde kvoten i deres bestyrelse.

I **kapitel 9** redegøres for medlemmernes vurdering af, om det er vanskeligere for DJØF-kvinder at gøre karriere i forhold til DJØF-mænd. Der redegøres endvidere for medlemmernes vurdering af behovet for initiativer til at sikre en mere ligelig repræsentation af de to køn i ledelse.

Besvarelsene viser, at et flertal mener, at det er vanskeligere for DJØF-kvinder end for DJØF-mænd at gøre karriere. Samtidig mener mere end tre fjerdedele af respondenterne, at der er behov for initiativer til at sikre en mere ligelig repræsentation af de to køn i ledelse. Det er tydeligt, at det er kvinderne, der er mest opmærksomme på vanskelighederne, og som også er mest optagede af behovet for initiativer. Men det er værd at fremdrage, at næsten 80 procent af de mandlige ledere – som jo i vid udstrækning er ansvarlige for de kommende lederudnævnelser – mener, at der er behov for nye initiativer.

**Kapitel 10** rummer en samlet oversigt over de konkrete målsætninger og initiativer, som DJØF anbefaler.

## 2. Hvordan er kvinder og mænd repræsenteret i ledelse i Danmark?

I al debat om ledelse omtales to meget forskellige ledelsesområder: Bestyrelser og den daglige ledelse.

DJØF finder det relevant at anskue køn og ledelse inden for disse to områder, som antages i et vist omfang at være afhængige af hinanden. En undersøgelse fra Catalyst kortlægger således, at selskaber med to eller flere kvinder i bestyrelsen i 2001 havde 25 procent flere kvinder i den øverste ledelse i 2006 end selskaber med ét kvindeligt bestyrelsesmedlem i 2001.<sup>7</sup> Tilsvarende må det antages, at en øget repræsentation af kvinder i daglige ledelsespositioner vil udvikle og tydeliggøre rekrutteringsgrundlaget for kvindelige bestyrelsesmedlemmer.

Som det fremgik i kapitel 1, er det påvist, at flere kvinder i den daglige ledelse har positiv betydning for en organisations udvikling og afkast, mens det samme ikke er påvist som effekt af flere kvinder i bestyrelserne. Nogle undersøgelser konkluderer, at andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer ingen betydning har for bundlinjen.<sup>8</sup> Andre undersøgelser fra hhv. USA og Norge (før implementering af kvoteloven)<sup>9</sup> viser, at der kan være en direkte negativ effekt på bundlinjen. Forskerne bag disse to undersøgelser giver dog selv en række forklaringer på resultaterne.

7 "Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers", 2008 er sponseret af Chubb Corporation, Citizens Communications og IBM Corporation. Er baseret på gennemgang af 359 selskaber i Fortune 500 i 2000, 2001 og 2006.

<http://www.catalyst.org/publication/273/advancing-women-leaders-the-connection-between-women-board-directors-and-women-corporate-officers>

8 Nordisk Innovationscenter, "A Nordic perspective on corporate board diversity", 2006 samt Nina Smith m.fl., 2005 (se note 13).

9 Renee B. Adams and Daniel Ferreira: "Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance" (2008). Undersøgelsen er baseret på 1.939 mellemstore og store virksomheder i USA i perioden 1996-2003.

Undersøgelsen fra Norge, "Aligned, Informed, and Decisive: Characteristics of Value-Creating Boards" (2007) er gennemført af Øyvind Bøhren og R. Øystein Strøm og er baseret på en analyse af virksomheder uden for den finansielle sektor, registreret på Oslos Fondsbørs i perioden 1989 – 2002.

10 Gengivet fra Politiken, 12. juli 2007: "Kvinder i bestyrelsen skader forretningen".

11 "Kvinder i danske bestyrelser", CEBR ved CBS, februar 2007. Undersøgelsen omfatter i alt 38.800 selskaber. For alle disse selskaber er andelen af kvinder i bestyrelserne "vokset" fra 21,1 procent i 1998 til 22,0 procent i 2005.

Økonomiprofessor Renee Adams, som står bag den amerikanske undersøgelse, påpeger, at de dårligere resultater paradoksal nok skyldes, at kvinderne ofte er mere ansvarsfulde end mænd og i nogle tilfælde er mere bekymrede om medarbejdernes velbefindende end aktionærernes. Øyvind Bøhren, som står bag den norske undersøgelse, understreger, at det ikke er fordi kvinderne er mindre kompetente end mændene, "men når bestyrelser, der igennem hundreder af år har bestået af mænd, pludselig skal omstille sig, så medfører det helt naturligt vanskeligheder og samarbejdsproblemer."<sup>10</sup> Et problem, han i øvrigt mener, vil blive løst over tid.

Det er således først og fremmest af betydning at skabe muligheder for at få flere kvinder placeret i den daglige ledelse. Placering af flere kvinder i bestyrelser er af mere indirekte betydning, men under alle omstændigheder af stor synlig relevans og på mange måder en enkel status for ligestillingen.

DJØF vil med dette udgangspunkt belyse og forholde sig til begge ledelsesområder i henholdsvis den offentlige og den private sektor. Begge områder må således medtænkes i en samlet strategi for at skaffe og udnytte de daglige ledelseskompetencer, der findes hos kvinder. Dette er en forudsætning for at opnå det bedste resultat af den samlede ledelsesopgave, uanset om det drejer sig om en privat virksomhed eller en offentlig myndighed.

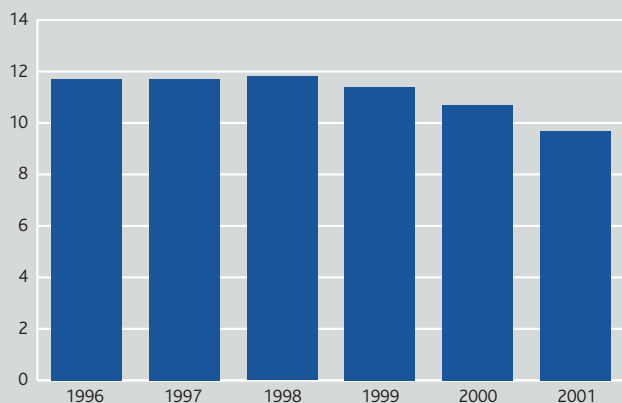
### Bestyrelser – private

I denne sammenhæng vil DJØF have fokus på de allerstørste virksomheder, herunder de børsnoterede selskaber. Nina Smith, Valdemar Smith og Mette Verner har i en undersøgelse fra 2006, hvor 2.300 af de største danske virksomheder er omfattet, påvist, at i perioden 1996 – 2001 er andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer reelt faldet fra 11,7 procent til 9,7 procent, jf. figur 1.

Denne størrelsesorden bekræftes af en undersøgelse fra CEBR,<sup>11</sup> der opgør, at godt 11 procent af bestyrelsesposterne i store virksomheder er besat af kvinder. Undersøgelsen omfatter dobbelt så mange, og dermed noget mindre, virksomheder, som oftest har flere kvinder i bestyrelsen end de større.



Figur 1. Procentandelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer i den private sektor 1996 - 2001<sup>13</sup>



Tal for 2008 peger på, at forbedringen lader vente på sig. Berlingske Nyhedsmagasin har lavet en optælling den 27. februar 2008 af kvindelige bestyrelsesmedlemmer i de 170 danske virksomheder, som er noteret på børsen i København. Kvinder udgjorde 5,6 procent af bestyrelsesmedlemmerne – en lille vækst fra 5,2 procent i 2006 ved en tilsvarende optælling.<sup>12</sup> Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har oplyst, at hvis man regner de medarbejdervalgte medlemmer med, er andelen 9 procent i 2008. Man har ikke kunnet oplyse noget om tidligere år.

Tilsvarende har Ugebrevet A4 i 2007 undersøgt ligestillingen i bestyrelserne for Danmarks største børsnoterede selskaber – de såkaldte OMXC20-selskaber. Kvinderne udgør her 16 procent af bestyrelsesmedlemmerne, og fordelingen går fra nul kvinder i to af selskaberne over 10 selskaber, der har ét kvindeligt bestyrelsesmedlem, til et selskab, der har fem kvinder ud af i alt 15 bestyrelsesmedlemmer.<sup>14</sup> Der er med andre ord relativt flere kvinder i de største virksomheders bestyrelser – men der er fortsat lang vej til en ligelig fordeling.

### Bestyrelser – offentlige

At det ikke blot er et spørgsmål om virksomhedskultur bliver tydeligt, når opmærksomheden rettes mod ministernedsatte udvalg og statslige bestyrelser. Her er kvinderne også i mindretal. I 2005 udgjorde kvinderne knap 40 procent af medlemmerne i alle de ministernedsatte udvalg, der nedsattes i dette år. Dette tal er på linje med kvindernes andel i de statslige bestyrelser, idet kvinderne i 2005 udgjorde 39 procent af

de statsligt nedsatte bestyrelses medlemmer. Dette er udtryk for en stigning på knap 15 procent i forhold til 1990.<sup>15</sup>

I denne sammenhæng er det værd at bemærke, at der på dette område – i modsætning til i den private sektor – er fastsat specifikke krav om en mere ligelig kønsmæssig repræsentation i loven om ligestilling af mænd og kvinder,<sup>16</sup> der udtrykkeligt har som formål:

*"... at fremme ligestilling mellem kvinder og mænd, herunder lige integration, lige indflydelse og lige muligheder i alle samfundets funktioner med udgangspunkt i kvinders og mænds lige værd." (Uddrag af § 1)*

*"Offentlige udvalg, kommissioner og lignende, der er nedsat af en minister til at forberede fastsættelse af regler eller planlægning af samfundsmæssig betydning, bør have en ligelig sammensætning af kvinder og mænd." (§ 8)*

*"Myndigheder eller organisationer, der skal stille forslag om et medlem af udvalg m.v. som nævnt i § 8, skal foreslå både en kvinde og en mand." (Uddrag af § 9)*

*"Bestyrelser, repræsentantskaber eller tilsvarende kollektiv ledelse i statslige forvaltningsmyndigheder bør have en ligelig sammensætning af kvinder og mænd." (§ 11, stk. 1)*

<sup>12</sup> Jf. BNY, nr. 8, 2008 – kun generalforsamlingsvalgte, ikke medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er talt med.

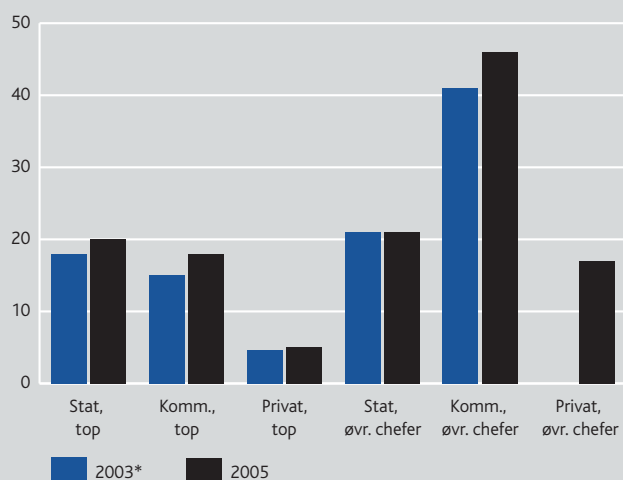
<sup>13</sup> Anna Maria Kossowska, Nina Smith, Valdemar Smith og Mette Verner: Til gavn for bundlinjen. Forbedrer kvinder i topledelse og bestyrelse danske virksomheders bundlinje?, 2005, hvori der nøje redegøres for det omfattende datagrundlag.

<sup>14</sup> Ugebrevet A4 – 7. januar 2008 "Danske selskaber lukker kvinder ude"

<sup>15</sup> Jf. Ligestillingsafdelingen, rapporten Fakta om ligestilling 2006.

<sup>16</sup> Bekendtgørelse nr. 1095 af lov om ligestilling af kvinder og mænd af 19. september 2007.

Figur 2. Procentandelen af kvindelige ledere i den statslige, den kommunale og den private sektor<sup>17</sup>



\* Tal for topledelse i privat sektor er fra 2002. Der foreligger ikke tal for øvrige chefer i den private sektor i 2002.

### Den daglige ledelse

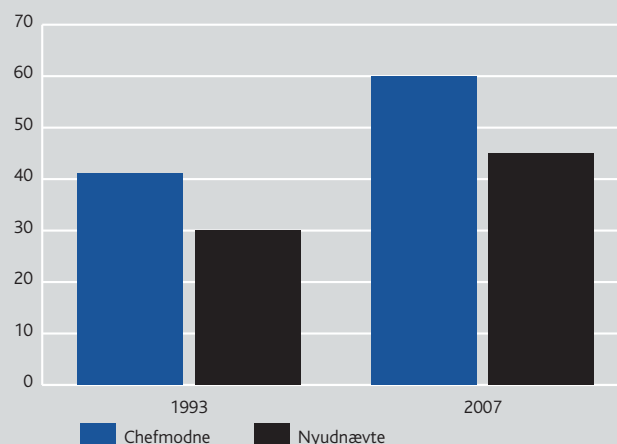
Andelen af kvindelige chefer i såvel den offentlige som den private sektor er også til at overse. Figur 2 viser, at i den statslige ledelse udgør kvinderne ca. 20 procent, mens den kommunale sektor har en noget mindre andel i topledelsen, men derimod godt dobbelt så stor en andel i den øvrige ledelse.

Den private sektor udmærker sig ved kun at have godt 5 procent kvindelige topledere<sup>18</sup> i 2005. Figuren viser, at væksten fra 2002/2003 til 2005 bevæger sig en smule i den offentlige sektor og her mest på det almindelige chefniveau i den kommunale sektor. Det bemærkes her, at tallene er fra før kommunalreformen, der ifølge de foreløbige undersøgelser har medført en betydelig nedgang i andelen af kvindelige ledere.

<sup>17</sup> Offentlig sektor: Ligestillingsafdelingen, Ligestilling i Danmark 2003 og 2005. Privat sektor: Danmarks Statistik, gengivet i Minister for Ligestilling, Fakta om Ligestilling 2006.

<sup>18</sup> Topledere i den private sektor er af Danmarks Statistik defineret som: "personer, der har en stillingskategori, der hedder Ledelse på øverste plan, har en summeret årsløn på mere end 500.000 kr., er beskæftiget i en virksomhed med 10 eller flere ansatte". Kilde: Danmarks Statistik og Ligestillingsafdelingens fælles database "Statistik om kvinder og mænd".

Figur 3. Udviklingen i offentlig sektor i procentandel kvinder af nyudnævnte chefer og procentandel kvinder af gruppen i "chefmoden alder"



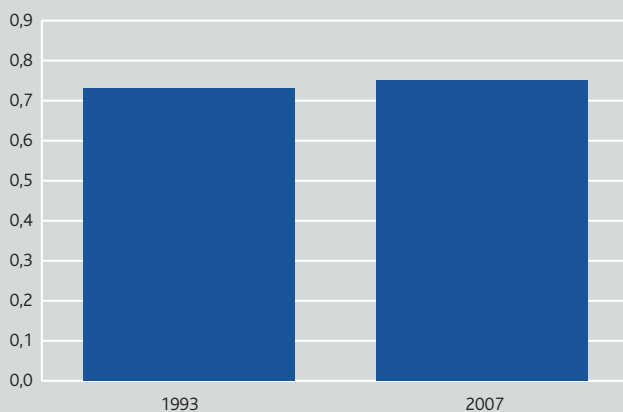
Også DJØF har sat fokus på spørgsmålet om udviklingen i andelen af kvindelige chefer. En analyse foretaget på grundlag af informationer i DJØFs medlemsregister viser, at antallet af kvindelige DJØF-chefer i den offentlige sektor ganske vist er stigende, men ganske bemærkelsesværdigt er den forholds-mæssige andel det ikke.

Den positive fortælling i figur 3 er, at andelen af kvinder blandt de nyudnævnte chefer er steget fra 30 procent i 1993 til 45 procent i 2007. Isoleret set er dette en udvikling, som har givet anledning til, at mange har glædet sig over resultatet af en holdningsmæssig udvikling, der blot venter på sin fortsættelse. Men den negative del af fortællingen er, at andelen af kvinder i rekrutteringslaget – "den chefmodne alder" – i samme periode er steget fra 41 procent til 60 procent.

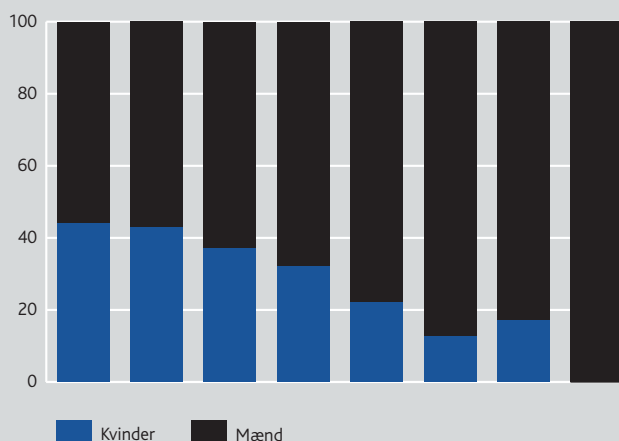
Den samlede fortælling er således, at der i 1993 sker en rekruttering af 30 procent kvindelige chefer ud af et rekrutteringsgrundlag på 41 procent kvinder (nyrekrutteringsfaktor 0,73), mens der i 2007 sker en rekruttering af 45 procent kvindelige chefer ud af et rekrutteringsgrundlag på 60 procent (nyrekrutteringsfaktor 0,75).

Der er – som det illustreres i figur 4 – med andre ord sket en yderst beskeden ændring i rekrutteringen af kvindelige chefer i den periode, hvor det vel ellers er de flestes umiddelbare opfattelse, at der er sket meget på ligestillings- og ledelsesfronten. Der findes ikke tilsvarende adgang til tal for den pri-

Figur 4. Udviklingen i nyrekrutteringsfaktoren i offentlig sektor udtrykt ved forholdet mellem procentandel af nyudnævnte kvinder og procentandel kvinder af gruppen i "chefmoden alder"



Figur 5. Oversigt over andelen af kvinder og mænd fordelt på lønrammer (offentlige sektor)<sup>19</sup>



vate sektor, men opgørelser af noget ældre tal for samlet fordeling tyder ikke på en anden udvikling i den private sektor.

Offentlige chefers løntal (kommuner, regioner og staten) afslører også, at mændene beklæder de øvre chefstillinger. Uanset anciennitet er der en større andel af mandlige chefer i lønramme 37 (kontorchefniveau) og derover end af kvindelige chefer.

Kun et meget beskedent antal medarbejdere i lønramme 35 - 36 har personaleansvar. Det er disse, der indgår i figur 5. Kønsfordelingen også på disse løntrin bidrager til at illustrere den generelle tendens: Jo højere op ad ledelsesrangstigen, desto færre kvinder.

Heller ikke når vi ser på forsknings- og uddannelsessektoren er der en andel af kvinder i ledende stillinger, der svarer til deres andel i rekrutteringslaget. I 2005 var andelen af kvindelige professorer 11,8 procent. Året efter var andelen stort set uændret - 11,9 procent. Og at rekrutteringsgrundlaget er til stede, kan ikke betvivles, idet ca. en fjerdedel af lektorerne i 2005 var kvinder.<sup>20</sup>

## Delkonklusion

Alle tallene peger i den samme og noget nedslående retning: Ligestillingen på chefniveau lader vente på sig, og tiden løser ikke problemet. Det er med nyudnævnelser lige lykkedes at holde trit med udviklingen af rekrutteringslaget, mens forventningerne til konsekvenserne af rekrutteringslagets udvikling har været, at man med langt flere kvinder repræsenteret i rekrutteringslaget ville se et afgørende spring fremad mod en ligelig kønsfordeling.

Dette forhold indebærer, at den stadig beskedne kvinderepræsentation i de højere ledelseslag/lønrammer ikke kan begrundes med en ellers relevant argumentation om, at der ikke kan rekrutteres kvindelige departementschefer og styrelsesdirektører, hvis der ikke er kvindelige afdelingschefer.

Ligestillingslovens bestemmelser om ligelig repræsentation i offentlige bestyrelser og ministernedsatte råd, nævn og udvalg har betydet en væsentlig større ligestilling på dette område, end der ses på ansættelsesområdet og i private bestyrelser. Der er ikke i de sidste mange år rejst afgørende indvendinger imod disse regler, som var betydeligt mere omdiskuterede, da de successivt blev vedtaget i sidste halvdel af 1980'erne.

<sup>19</sup> DJØF Offentlige chefers lønstatistik 2007.

<sup>20</sup> Information den 8. marts 2008: "Kvinder kan ikke være professorer".

### 3. Hvordan er Danmark placeret i forhold til omverdenen?

Hvis man sætter mål og forventninger højt, vil der være en risiko for at blive skuffet over resultater, der nok rækker efter ambitionerne, men som slet ikke indfrier dem. Sådan oplever mange ligestillingsudviklingen i Danmark, hvor der gennem mange år har været udtalte ambitioner om at nå vidt. Nogle er så skuffede over ikke at nå de høje mål, at de helt glemmer at glædes over det, der er nået. Andre trættes så meget over at blive ved med at høre om det samme emne, at de lukker helt af for yderligere engagement i en sag, hvor de mener, at Danmark for længst har erobret førertrøjen.

For at undgå disse blindgyder er det en god øvelse at søge at sammenligne den danske udvikling og resultater med resultater fra lande, som vi normalt kan og vil måle os med. Er der grund til at være skuffet? Er vi i førertrøjen? Hvor langt er andre mon kommet?

Desværre synes svarene for Danmarks vedkommende at være ganske nedslående. Vel rækker ambitionerne vidt, men resultaterne rækker ikke foreløbigt til en førertrøje. Der er grund til at være skuffet.

Det danske samfunds evner til at bruge de kvalifikationer, kvinderne besidder, ses i det årlige ligestillingsindeks – Gender Gap Index 2007 – fra World Economic Forum. Her fremgår det, at Danmark er det dårligst placerede nordiske land – vi er på en 8. plads, mens Sverige, Norge, Finland og Island indtager pladserne 1, 2, 3 og 4. Undersøgelsen inddrager forskellige ligestillingsforhold som for eksempel sundhed, barsel, løn og ledelse. I forhold til ledelsesparameteret (kønsfordeling ml. "legislators, senior officials, and managers") er Danmark på en 63. plads, mens Sverige er på plads nr. 36.<sup>21</sup>

En af rapportens forfattere, professor Laura Tyson, sammenholder rapportens resultater med resultaterne i Global Competitiveness Report, og understreger hermed resultatet fra Nina Smith m.fl., 2005, om kvinder i daglig ledelses positive betydning for bundlinjen:

*"Sammenholder man Gender Gap Index med resultaterne i Global Competitiveness Report<sup>22</sup> er den røde tråd, at de lande, der har den højeste grad af ligestilling, hører til de lande, der har den bedste globale konkurrenceevne... Ret beset kræver det hverken professortitel eller akademisk grad at konstatere, at jo mindre den ene halvdel af befolkningen er involveret i det politiske og økonomiske liv, desto mere eliminerer et land sit konkurrencepotentiale. Vi håber med Global Gender Index at rette fokus på, at ligestilling ikke kun handler om værdier, men i ligeså høj grad om samfundsøkonomi".<sup>23</sup>*

Også en anden international undersøgelse sætter fokus på ligestillingen på ledelsesniveau. Europakommissionens rapport fra 2007 om ligestilling mellem kønnene opregner bl.a. fordelingen af mandlige og kvindelige ledere i 2000 og 2005. I begge år indtager Danmark en tredjesidste plads blandt EU(25)-landene.<sup>24</sup> Denne placering er i sig selv tankevækkende, men den bliver endnu mere paradoksalsk lyset af, at Danmark samtidig har den højeste erhvervsfrekvens for kvinder blandt samme EU(25)-lande.

21 Kilde: <http://www.weforum.org/pdf/gendergap/report2007.pdf>.

22 World Economic Forums hovedrapport, <http://www.gcr.weforum.org/>.

23 Artikel af Keld Louie Pedersen, den 9. november 2007 – <http://www.jp.dk/morgenavisen/erhverv/article1161749.ece>.

24 Kilde: <http://www.eu-oplysningen.dk/upload/application/pdf/d4249361/20070049.pdf>.

Ledere defineres som managers i ISCO 12 eller 13, hvor ISCO er International Standard Classification of Occupations, kilde: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco88/major.htm>.



Endelig fremdrages det i en helt ny, endnu upubliceret undersøgelse, at:

*"Though it is rather difficult to compare the figures for different countries because of different ways in collecting the firms, the general impression from Smith et al. (2005) is that – somewhat surprisingly – the Scandinavian countries are lagging behind for instance the US with respect to getting women promoted into top executive positions."*<sup>25</sup>

De beskedne placeringer synes særligt vanskelige at forene med billedet af Danmark som foregangsland på ligestillingsområdet efter en periode, hvor netop ligestilling har fået en meget fremtrædende placering i debatten om afdækning af de mere konkrete værdier bag begrebet danskhed. På det mentale plan er der således ingen tvivl om, at enhver aktør i det politiske og øvrige meningsdannende billede har anerkendt og fremholdt den fuldstændige ligestilling som en afgørende brik til forståelsen af det danske samfunds værdier og udviklingsniveau.

## Delkonklusion

Uanset om man ser på den generelle ligestilling eller på kvinders repræsentation i ledelse, er Danmark langt fra placeret i en førerposition.

Da der ikke synes at være nogen tvivl om, at en mere ligelig repræsentation vil være udtryk for en bedre anvendelse af de menneskelige ressourcer, samfundet rummer, afskærer Danmark sig fra at udnytte et potentiale til udvikling og kvalificering af samfundets konkurrenceevne. Det er problematisk i en verden, hvor der konkurreres med mange meget forskellige lande med helt andre sammensætninger af kompetencer i deres arbejdsstyrke.

Pointen er, at selvom Danmark generelt klarer sig godt i den globale konkurrence, ville Danmark stå endnu stærkere, hvis man i større – eller blot samme – grad, som de lande vi normalt konkurrerer med, forstod at udnytte det kvindelige ledelsespotentiale.

<sup>25</sup> Nina Smith, Valdemar Smith og Mette Verner: "Gender differences in promotion into top-management jobs", 2008.

## 4. DJØFs forslag til mål og delmål for udviklingen

DJØF har lagt vægt på ikke kun at se langt fremad med de principielle briller på næseryggen, men også at se på de forhold, man kan gøre noget ved i de nærmeste år. Det er en vigtig pointe, idet mange udelukkende fokuserer på mål, der er så ambitiøse og rækker så mange år frem i tiden, at de ikke bliver tilstrækkeligt inspirerende eller nærværende for arbejdet. Det er med andre ord vigtigt at have såvel et overordnet mål, som er båret af principper og holdninger, og en række delmål, som kan bære det konkrete arbejde og udstikke de enkelte handlinger.

### Overordnet mål

Det er DJØFs overordnede anbefaling, at fordelingen af de to køn i ledelse skal svare til den fordeling, der er i de relevante rekrutteringslag.

Der skal således ikke nødvendigvis være lige mange af hvert køn på en hvilken som helst arbejdsplads eller i hvilken som helst branche. Fx er der ikke – i hvert fald ikke en god tid frem – en rekrutteringsbase, der gør det indlysende, at hver anden leder i entreprenørvirksomheder skulle være en kvinde, mens det omvendt skulle være underligt, om man på biblioteker nøjes med at have kvinder i halvdelen af lederstillingerne. Sagt på en mere direkte måde: Man kan ikke plukke roser, hvor ingen roser gror – og man skal plukke mange roser, hvor mange roser gror.

I nogle sektorer er det ganske indlysende, hvilke rekrutteringsbaser der kan anvendes. Det gælder mange af de positioner, hvor der er tale om akademisk uddannet arbejdskraft.

Men man kan eller skal naturligvis ikke fastlægge helt rigide forventninger til en helt bestemt uddannelsesbaggrund. Sådan er det ikke, og sådan vil det med udviklingen af uddannelsessystemet med større tværfaglighed bestemte heller ikke blive. Men der er alligevel en temmelig god fornemmelse for, hvilken type uddannelse, der sigtes efter i givne ledelsespositioner. Nogle steder vil det derfor være ganske enkelt at fastlægge målet for de to køns repræsentation, som så udvikler sig med den udvikling, der er i rekrutteringsbasen.

Hvis billedet af den baggrund, lederne i en given sektor har, er broget, og rekrutteringsbasen således vidtforgrenet, så er det rimeligt at gå efter en ligelig repræsentation.

Et eksempel på en sektor, hvor rekrutteringsbasen er forholdsvis indlysende, er den offentlige administration. Her vil det være naturligt at arbejde med gruppen af samfundsvidenskabeligt uddannede som rekrutteringsbase. Det vil således være repræsentationen af de to køn blandt de samfundsvidenskabeligt uddannede i "den chefmodne alder", der vil være det overordnede måltal for repræsentationen af de to køn i ledelsen.

Man kan udtrykke det således, at rekrutteringsfaktoren bør være 1,0 – svarende til, at den andel, der rekrutteres af det ene køn, svarer til det samme køns andel af den samlede rekrutteringsbase. Eller sagt kort: Der skal rekrutteres 55 procent mænd, hvis der er 55 procent mænd i rekrutteringsbasen.

Det vil naturligvis være sjældent, at man kan ramme det præcise mål. Det ses bl.a. ved det velkendte mål om 50/50, der anses for opfyldt ved en repræsentation på 40 procent. En tilsvarende fleksibilitet i et mål udtrykt ved rekrutteringsfaktor er, at målet om en rekrutteringsfaktor på 1,0 er opfyldt, når faktoren er mindst 0,8.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Rekrutteringsfaktoren ved nyansættelser i lederstillinger skal altså være 1,0, indtil man har passeret den samlede opfyldelse af det overordnede mål – en andel af kvindelige ledere og en andel af mandlige ledere, der svarer til mindst en faktor 0,8 for hvert køns repræsentation i rekrutteringsbasen for ledere.

### Delmål for de nærmeste år

I kapitel 2 er der en beskrivelse af rekrutteringen fordelt på de to køn til lederstillinger i den offentlige administration. I 1993 blev der rekrutteret 30 procent kvinder til chefstillinger ud af en rekrutteringsbase, der bestod af 41 procent kvinder. Rekrutteringsfaktoren var således 0,73. I 2007 blev der rekrutteret 45 procent kvinder til chefstillinger ud af en rekrutteringsbase, der bestod af 60 procent kvinder. Rekrutteringsfaktoren var således 0,75.

DJØF har erkendt, at det langsigtede mål om en ligelig repræsentation af kvinder i lederstillinger svarende til deres repræsentation i rekrutteringsbasen er et resultat, der først opnås efter mange år, hvorfor der bør være synlige målepunkter undervejs. Hvornår er der 60 procent kvinder i ledelsen af den offentlige administration? Det kan vi nemt tabe af syne, og der vil være mange, der skubber udfordringen fra sig.

Det er mere inspirerende, hvis dette generelle og langsigtede mål bliver brudt ned. DJØF vil således anbefale, at hvert ministerområde, hver region og hver kommune bliver forpligtet til, som led i de redegørelser for ligestilling, som skal indsendes til ministeren for ligestilling hvert andet år,<sup>27</sup> at angive, at man i den kommende toårsperiode vil sigte på at ansætte et antal kvinder i lederstillinger, således at rekrutteringsfaktoren for kvinder i gruppen af nyudnævnte ledere er mindst 1,0. Hvis der ansættes 10 nye chefer i løbet af toårsperioden, og der i rekrutteringsgrundlaget er 60 procent kvinder, skal der med andre ord ansættes mindst 6 kvindelige chefer.

Private virksomheder bør tilslutte sig samme mål og delmål, hvilket svarer til de ambitioner, som en del store private virksomheder allerede har sat sig for uden at udtrykke det præcist på denne måde. Det vil imidlertid være en hensigtsmæssig målestok for alle at anvende, og den vil være en enkel måde at skabe en "positiv konkurrence" på kryds og tværs af offentlig og privat sektor og mellem forskellige brancher.

Målsætningen kan raffineres, så den også bruges på de enkelte niveauer, således at der fx skelnes mellem kontorchefer, afdelingschefer, ledere uden chefer under sig, ledere kun med personaleansvar for chefer osv. Det vil være et emne at drøfte og udvikle på den enkelte arbejdsplads i samarbejde mellem dens medarbejdere og ledelse.

<sup>27</sup> Lov om ligestilling af kvinder og mænd § 5 om ministerier, statslige institutioner og statslige virksomheder (institutioner og virksomheder med over 50 ansatte) og § 5 a om regioner og kommuner. Redegørelserne skal indsendes til ministeren for ligestilling af de respektive ressortministerier, regionsråd og kommunalbestyrelser.

## 5. Hvad skyldes arbejdsgiverne og deres forhold?

Der er to mulige hovedårsager til, at der er få kvinder i ledelse:

- kvinder bliver fravalgt af arbejdsgiverne/ansættelsesmyndigheden
- kvinderne fravælger ledelsesopgaven

Årsagerne er naturligvis ikke enkle eller entydige, men skyldes både bevidste og ubevidste valg og handlingsmønstre, ligesom der er en række forhold, der henholdsvis understøtter og vanskeliggør, at valgene går i en bestemt retning. De to hovedårsager vil blive behandlet i dette og i det næste kapitel. I dette kapitel fokuseres på de årsagelementer, der kan tilskrives arbejdsgivernes beslutninger og handlinger.

Når arbejdsgivere repræsenteret af topledere eller bestyrelser forholder sig til ønsket om at have en mere ligelig repræsentation af de to køn i ledelsen, kommer de sjældent – om nogensinde – med udsagn, der afviser det ønskelige i at arbejde for dette perspektiv. Graden af engagement i at følge perspektivet er forskelligt, og det er forklaringerne på, hvorfor kønnene er repræsenteret så forskelligt, også. Men det er karakteristisk, at der er en stigende anerkendelse af, at der reelt bliver tale om et alvorligt rekrutteringsproblem, hvis det ikke lykkes at skabe og udnytte en meget bredere rekrutteringsbase for ledelse bestående af begge køn.

I dette afsnit vil vi forholde os til to forklaringer på den skæve kønsmæssige fordeling i ledelse, som er de dominerende svar fra arbejdsgivere i de senere års mange undersøgelser. Forklaringer, som også genfindes generelt i samfundet:

- der er få kvindelige ansøgere til lederstillinger
- kvinderne er ikke fuldt kvalificerede

Begge forklaringer kan anskues som noget, den enkelte ansættende leder kun vanskeligt kan gøre noget ved. Men de kan også anskues som forklaringer, som giver mulighed for mere målrettet at korrigere for de mangler, der opleves.

Et eksempel på en sådan undersøgelse er "Køn i den Finansielle Sektor" fra Videncenter for Finans, som blev offentliggjort i 2006.<sup>28</sup> De to ovennævnte hovedforklaringer opleves af de interviewede ledere i finanssektoren som værende uden for de pågældendes rækkevidde at gøre noget ved.

### De få ansøgere

De interviewede ledere i undersøgelsen siger alle, at det vil være godt med flere kvindelige ledere, og de henviser alle til forklaringen om få kvindelige ansøgere. Men de samme – mandlige – ledere bliver så spurgt om, hvordan de har fået deres egne lederjobs. Her viser det sig, at de alle er blevet tilbudt jobbet uden at have ansøgt. Ingen af dem reflekterer over paradokset i svarsættet.

Pointen, der kan uddrages heraf, er, at hverken mænd eller kvinder forudsættes at søge disse lederpositioner – de opfordres. Dette gælder for topledelsen i store dele af det private erhvervsliv, og det gælder også i en vis udstrækning i den offentlige sektor, hvor der i en del sammenhænge er en forventning om, at der "er tænkt på" en kandidat til stillingen.

I den refererede undersøgelse skriver forskerne i forordet, at udtalelserne står noget bastante, men de interviewede fremhæves som "helt almindelige, sympatiske og reflektive aktører i dansk erhvervsliv anno 2006."

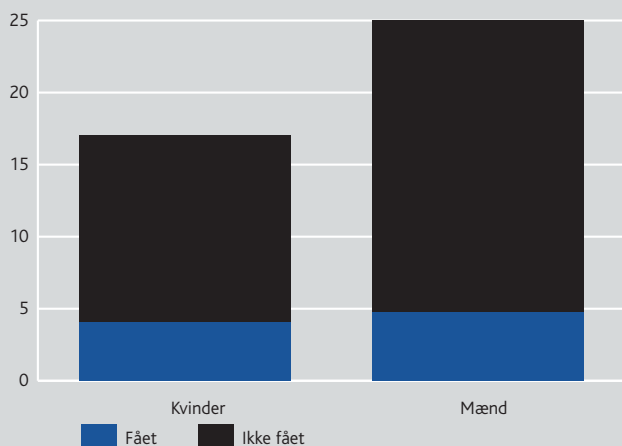
Da undersøgelsens interviewpersoner bestemt ikke er de eneste, der peger på forklaringen om de få kvindelige ansøgere, er det nærliggende at antage, at forklaringen har fået en status som et mantra, som gentages ureflekteret, uanset at det fremstår klart, at det ikke er en afgørende del af forklaringen. Dette er ikke mindst tankevækkende i lyset af, at det stærkt udtalte "faktum" burde inspirere til at overveje, hvad der kan gøres for at styrke mulighederne for at få flere kvindelige ansøgere. Dette er der gennem de senere år en del virksomheder (både private og offentlige), der har sat sig for at sikre – også i den finansielle sektor.

<sup>28</sup> "Køn i den Finansielle Sektor – Forestillinger, Fikseringer og Forandringer", VIFA, 2. delrapport 2006, <http://www.vifanet.dk/cms/dokumenter/projekt%20rekruttering/kvinder%20i%20led%20del%202.pdf>.

Led i et treårigt, uafhængigt forskningsprojekt om den finansielle sektor finansieret af Finansrådet. Undersøgelsen peger også på andre forklaringer uden for de interviewedes rækkevidde.



Figur 6. Procentandel af hhv. kvinder og mænd, der inden for de sidste 2 år på eget initiativ har søgt en lederstilling, og andelen af ansøgerne, der fik den ansøgte stilling



DJØF har i "Køn & Karriere"<sup>29</sup> undersøgt DJØF-kvinders og DJØF-mænds erfaringer med at søge, henholdsvis at blive tilbudt, en lederstilling.

Figur 6 viser, at det er rigtigt, at kvinderne har en noget lavere søgeaktivitet end mænd. Til gengæld er det karakteristisk, at kvinderne får de søgte stillinger i et større omfang end mændene. En mulig fortolkning af dette resultat er, at kvinderne er mere målrettede i deres søgning, hvorfor de opnår et større match.

Der er imidlertid mange flere lederstillinger, der tilbydes, end der besættes efter stillingsopslag. Hver gang et DJØF-medlem opnår en stilling ved ansøgning, er der to DJØF-medlemmer, der tager imod en lederstilling efter en mere uformel procedure. Man kan sige, at der er én tredjedel af lederstillinger, der bliver besat efter en mere formel og oftest mere transparent proces (ansøgning på baggrund af stillingsopslag), mens de øvrige to tredjedele af lederstillingerne bliver besat mere uformelt (tilbud, opfordring, headhunting, uformel forfremmelse mv.).

Kvinderne kan således øge deres søgeaktivitet og derved i en vis udstrækning hæve deres andel af de lederstillinger, der besættes ved ansøgning. I den udtrækning, at flere kvindelige ansøgere fører til en mindre målretning, kan kvindernes succesrate ved ansøgning af lederstillinger dog risikere at falde noget, hvorfor der måske ikke er helt afgørende ændringer at

hente ved ændring af kvindernes søgeaktivitet. Under alle omstændigheder vil ændringen kun ske inden for den tredjedel af lederstillingerne, der besættes ved ansøgning.

Den store udfordring ligger gemt i det faktum, at hovedparten af lederstillingerne besættes på mere uformel vis. Her er det vaner og ubevidste handlemønstre, der i vid udstrækning hersker. Og det fører ikke umiddelbart til forøgelse af andelen af kvinder i lederstillinger.

Det er vanskeligt at konkludere andet, end at arbejdsgiverne i deres forklaringer er for tilbøjelige til at henvise til et søgemønster, som ikke anvendes, når hovedparten af lederstillingerne besættes. Og i det søgemønster, der ses, lægges der i forklaringerne for megen vægt på den kvantitative fordeling af ansøgerne på de to køn og ikke på kvaliteten af ansøgningerne.

#### De ikke fuldt kvalificerede

Udsagn om kvalifikationer eller mangel på samme er naturligvis vægtige og relevante. Der er ingen, der forestiller sig, at man skal ansætte en medarbejder i nogen som helst position, hvis vedkommende ikke er fuldt kvalificeret – eller i hvert fald den bedst kvalificerede blandt de mulige kandidater. Men er der grund til at tro, at der blandt de kvalificerede ikke vil være kvinder?

Der synes i almindelighed at være en opfattelse af, at kvalifikationer er noget, der ikke involverer kønnet, men som alene er klart og objektivt. Denne opfattelse kan næppe tåle en efterprøvelse i et samfund, hvor der gennem mange år har været en meget høj uddannelsesgrad af begge køn. Den form for kvalifikationer, der netop søges målt, er dokumenteret med et resultat, der efterlader kvinderne med gode, faglige kort på hånden. På trods af dette, udøves ledelse i en meget højere grad af mænd.

<sup>29</sup> Undersøgelsen blandt DJØFs medlemmer omfatter ledere og ikke-ledere i den offentlige sektor (uden undervisnings-/forskningssektoren og rets- og politisektoren) og i den private sektor. "Køn og Karriere" vil blive publiceret i november 2008 i forbindelse med DJØFs repræsentantskabsmøde. Den "chefmodne alder" er defineret som 35 til 55 år.

Tabel 1. Bedømmelsen af en videnskabelig artikel med kønsspecifikke skribenter

	Skribent: John McKay	Skribent: J. McKay	Skribent: Joan McKay
180 mandlige bedømmere	1,9	2,7	3,0
180 kvindelige bedømmere	2,3	2,6	3,0

Der foreligger ikke undersøgelser, der kan indkredse de målelige intellektuelle kvalifikationer, hvor kvinder bliver distance-ret af mænd. Vi er således henvist til at pege på andre typer undersøgelser, der viser, at kønnet kan indvirke på en tilsyneladende strengt faglig bedømmelse.

Det er naturligt at se på erfaringer fra forsknings- og uddannelsessektoren, hvor man forventer, at kvalificering i meget høj grad er knyttet til den faglige performance. Her kan det dokumenteres, at kvindelige ansøges videnskabelige artikler ikke betragtes på lige fod med mandlige ansøges. Det kan således påvises, at et akademisk arbejde udført af en kvindelig forsker vurderes ringere end den mandlig kollegas arbejde, alene fordi der er tale om en kvinde.

Ovenstående oversigt viser resultatet af en undersøgelse,<sup>30</sup> hvor den selvsamme videnskabelige artikel rangeres forskelligt af både mandlige og kvindelige bedømmere alt efter om den (forventeligt for bedømmeren) er udført af John McKay, J. McKay eller Joan McKay – 1 er 'excellent', 5 er 'bad'.

<sup>30</sup> Paludi & Bauer 1983, videnskabelig artikel sendt til bedømmelse hos 360 bedømmere (50/50 mænd/kvinder) gengivet efter lektor Anja C. Andersens præsentation i DJØFs Taskforce for Køn og Ledelse, den 4. juni 2008.

<sup>31</sup> Wennerås C, Wold A. Nepotism and sexism in peer-review. Nature 1997;387:341-3.

<sup>32</sup> Jf. rapport fra MIT – <http://web.mit.edu/gep>, gengivet efter Anja C. Andersens præsentation i DJØFs Task Force for Køn og Ledelse, den 4. juni 2008.

<sup>33</sup> Gretelise Holm: "Jeg udlover en flaske julesnaps" <http://www.information.dk/151766>.

<sup>34</sup> Claudia Goldin og Cecilia Rouse: The Impact of 'Blind' Auditions on Female Musicians, 1997. <http://www.irs.princeton.edu/pubs/pdfs/376.pdf>.

Der er en større spredning i bedømmelserne hos de mandlige bedømmere, men der er en fuldstændig identisk bedømmelse af arbejdet som værende af forholdsvis høj kvalitet, såfremt skribenten tiltros at være en mand, mens det er mere vaklende, hvis man ikke er sikker på, at det er en mand, og det nærmer sig det ringere, når skribenten tiltros at være en kvinde.

Det er bemærkelsesværdigt, at netop 'peer review', som jo skulle fokusere på fagligheden, indebærer en så ulige behandling. Det er næppe bevidst, at der foretages denne forskellige vurdering – eller at kønnet overhovedet inddrages. Det må derfor konkluderes, at der sker en helt ubevidst værdifastsættelse på baggrund af skribentens køn.

I 1997 offentliggjorde to svenske forskere en analyse af 'peerreview' af ansøgninger om forskningsstøtte.<sup>31</sup> Wold & Wennerås undersøgte fortrolige notater fra Det Svenske Forskningsråds behandling af ansøgninger om forskerstipendier i 1995, dog først efter at disse papirer var blevet frigivet ved en retskendelse om aktindsigt. Undersøgelsen blev offentliggjort i Nature og viste, at medlemmerne i bedømmelsesudvalget generelt vurderede kvinder lavere end mænd, på trods af samme videnskabelige produktivitet.

Forskellen blev beregnet til 64 point (såkaldte 'impact points') svarende til omkring tre ekstra artikler i Nature eller Science eller 20 ekstra artikler i andre anerkendte fagtidsskrifter.

I forskningsverdenen er glasloftet i øvrigt meget solidt og involverer reduktioner af udviklingsmuligheder på mange planer: Lavere løn til kvindelige forskere, ringere laboratorieforhold, mindre attraktive undervisningsopgaver og færre chancer for at blive indsat i afgørende bedømmelseskomiteer.<sup>32</sup>

Forfatter Gretelise Holm har påpeget den ubevidste særbehandling af mænd inden for et helt andet fagområde, hvor der dog er et tilsvarende fokus på en strikt faglig performance – rekruttering af musikere til professionelle orkestre.<sup>33</sup> En amerikansk undersøgelse<sup>34</sup> omfattede 7.000 personer og 600 ansættelsesprocedurer fra slutningen af 1950'erne og frem til 1995. Her i Gretelise Holms gengivelse:

*"Frem til 1970'erne blev musikerne for det meste håndplukket og ansat af orkesterledelserne gennem uformelle procedurer. Denne måde at ansætte på resulterede i en stor overvægt af mandlige musikere i amerikanske orkestre. Da man gik over til at opslå stillingerne og lade ansøgerne spille for en bedømmelseskomite, steg andelen af kvinder i orkestrene drastisk. Men så: I visse orkestre besluttede man, at prøverne skulle spilles bag et forhæng, så bedømmelsesgruppen ikke kunne se ansøgerens køn. Det blev revolutionerende for de kvindelige musikere. Sandsynligheden for, at kvinder blev ansat, steg nemlig med 50 procent, når prøven foregik 'blindt'."*

Noget tilsvarende må formodes at ske i andre sektorer, hvor der ikke er den samme udtalte fokus på strikt faglig kompetence, som afprøves i omfattende bedømmelsessystemer, således som det sker i forskningsverdenen eller ved konkurrencer, som det udspiller sig i musikernes verden.

Således refererer "Nyhedsbrev for Bestyrelser" en undersøgelse af en tilsvarende type og med samme resultat. Den omhandler 300 MBA-studerendes vurdering af to børsprospekter, hvis eneste forskelle var hhv. topdirektørens køn hhv. køns-mæssig sammensætning af lederne i laget lige under den administrerende direktør.<sup>35</sup>

Bedømmelserne var slående: Når den administrerende direktør var en mand, ville deltagerne investere tre gange mere i firmaet, give direktøren 16 procent mere i løn og havde langt færre kritiske forventninger til krisehåndtering, interne konflikter og mediepositionering. De MBA-studerende var ikke investorer eller konsulenter, men en gruppe af erhvervslivets fremtidige aktører med en gennemsnitsalder på 28 år. Undersøgelsen konkluderer, at deltagerne næppe var bevidste om deres meget forskellige vurderinger. Både de mandlige og kvindelige deltagere favoriserede ubevidst de mandligt ledede virksomheder, men tendensen var tydeligst blandt de mandlige bedømmere.

Denne ubevidste favorisering af mandlige kandidater bekræftes af en helt ny, endnu upubliceret undersøgelse, som viser, at mænd har fem gange så stor sandsynlighed som kvinder for at blive forfremmet fra ledelse til topledelse, men at kvindernes chance for forfremmelse øges, når virksomhedens øverste chef er kvinde.<sup>36</sup>

Berlingske Tidendes chefredaktør og koncernchef for Det Berlingske Officin, Lisbeth Knudsen, sammenfatter situationen, når hun i et blogindlæg, "Hør lige her Jørgen Mads Clausen," slår fast, at der kan opregnes fire hovedårsager til kvindernes fravær på toplederniveau:<sup>37</sup>

*"1. Mændene har mange års tidligere succeser at henvise til, mens kvinderne ikke kan opvise en tilsvarende rekordliste. Man kan bare stille sig selv det spørgsmål, om den mandlige ledelsesdominans på topchefposter og i bestyrelseslaget også passer til den globale udvikling og en konkurrence på kreativitet og innovation i stedet for rationalitet og effektivitet og et forbrug båret af følelser, værdier og irrationelle oplevelse i stedet for af materialisme og praktiske forhold. Måske passer kvindelige topchefer og bestyrelsesmedlemmer bedre til de nytænkende og innovative virksomheder.*

*2. Kvinder og mænd bliver målt forskelligt som bestyrelsesformænd og topchefer. Mændene signalerer pondus og magt. Kvinder på de samme poster skaber en mere usikker fornemmelse både i medierne og hos investorerne, med mindre de agerer præcis med samme ledelsesstil som mændene. Måske har vi brug for en anden ledelsesmæssig målestok.*

*3. Mænd har mere veletablerede netværk til at finde hinanden og finde egnede kandidater til ledige poster og til at hjælpe hinanden ind i de rette cirkler. De kvindelige ledernetværk er få. De skal nærmest undskylde sig selv fra starten, og de fungerer ikke i samme sociale, uformelle sammenhæng som mændenes. Måske har vi brug for en anden ledelsesmæssig målestok.*

<sup>35</sup> Artiklen "Mindre tillid til kvindelige topdirektører" i Nyhedsbrev for Bestyrelser nr. 15, 11. maj 2007.

<sup>36</sup> Nina Smith, Valdemar Smith og Mette Verner: "Gender differences in promotion into top-management jobs", 2008, side 12: "By using a large data set covering the period 1993-2003 with more than 800.000 time-observations included we use a probit model for describing the transition from belonging to the pool of potentials to become a manager in the top 5 hierarchy of CEOs. Overall the results indicate that men have a factor 5 larger probability of becoming promoted to a top 5 job as compared to women. On the other hand, if the CEO is a woman, potential female candidates seem to have a significantly larger probability of becoming a top 5 manager."

<sup>37</sup> <http://lisbethknudsen.blogspot.com/2006/12/ls-her-jorgen-mads-clausen.html>.

4. De fleste kvindelige topchefer og bestyrelsesmedlemmer fremstilles i det bestandige dilemma mellem karrierevalg og privatliv. Det samme sker ikke for mændene. Historien om de kvindelige topchefer er enten, at de klarer det helt mirakuløse med en stor virksomhed og tre mindreårige børn derhjemme samtidig, eller også at de har en helt enestående mand, som har valgt en type job, hvor han kan tage sig af at dele det hjemlige med topchefen nogenlunde ligeligt. Tilsvarende problemer har de mandlige chefer ikke. I de fleste tilfælde har familien truffet et valg om, at konen passer hus og børn ved siden af et mindre krævende job, og manden fremfører sin tak for, at det uden hende derhjemme aldrig ville kunne lykkes, og de er også kede af, at de ikke fik deres børn at se nok som små.”

Der synes således at være markante forskelle i vore forventninger til henholdsvis mænd og kvinders forhold til deres karriereforløb, forskelle som sætter sig igennem i de udvælgelsesmekanismer vi mødes med i ledelsesregi. Men, som en undersøgelse udført ved London Business School påpeger, må vi være forbeholdne, før vi ophøjer vores anelser og forventninger til sandhed:

*”Kvinder beskrives som mere omsorgsfulde, emotionelle, empatiske og mindre karriere-mindede og ambitiøse. Vi tror, at mænd og kvinder kommer fra forskellige planeter med forskellige tilgange og ambitioner. Sådan er det faktisk ikke,”* siger Associate Director Lamia Walker.

Hendes udtalelser falder på baggrund af undersøgelsen *”Innovative Potential: Men and Women in Teams”*.<sup>38</sup>

*”Ifølge vores undersøgelse er pointen, at der er så få kvinder i de øverste ledelseslag, at forskellen mellem kønnene er en minoritetsadfærd. Ingen af forskellene mellem mænd og kvin-*

*der har givet markante udsving. Mænd og kvinder er bemærkelsesværdigt ens i deres erhvervs-mæssige adfærd,”* siger hun.<sup>39</sup>

Meldingen er markant, idet det påpeges, at det i højere grad er den omstændighed, at der er få kvinder i ledelsen, der afstedkommer forskel mellem mænd og kvinders ledelsesmæssige adfærd. De få kvinder på ledelsesniveau tildeles ganske enkelt – og vel egentlig også ganske logisk – rollen som minoritet, og dette dominerer opfattelsen af dem og påvirker deres adfærd. Det indebærer, at minoriteten bruger energi på at klare sig i forhold til de øvrige i et team, mens majoriteten bruger energi på at forholde sig til minoriteten. Denne energi går fra det samlede teams evne til at løse den opgave, det er samlet om.

Undersøgelsen fra London Business School konkluderer, at hverken mænd eller kvinder blomstrer, når de udgør minoriteten i en gruppe, men snarere rammes af lavere jobtilfredshed, flere nedture og mindre engagement i organisationen.

Lamia Walker fastslår videre, at arbejdspladsens kønsmæssige sammensætning har indflydelse på virksomhedens innovation og produktivitet – en betragtning, der ligger i tråd med resultaterne fra en dansk undersøgelse om betydningen af mangfoldighed, herunder en ligelig fordeling af kvinder og mænd.<sup>40</sup> Undersøgelsen refereres i Forsknings- og Innovationsstyrelsens publikation *”Innovation og mangfoldighed”*, hvor det i kapitel 6 om innovation og køn påpeges, at:

*”Forskernes beregninger viser, at virksomhederne kan øge deres sandsynlighed for at innovere med 110 procent, hvis de øger kvindeandelen fra 25 til 40 procent.”*

De sidst refererede resultater omhandler mere generelle forhold i en organisation. Men de stemmer overens med Nina Smith, Valdemar Smith og Mette Verners påvisning af, at kvinder i ledelsen betaler sig, jf. den tidligere reference til *”Til gavn for bundlinjen”*.

lagttagelsen i undersøgelsen fra London Business School af den særlige sprogbrug om kvinders karakteristika genfindes i en anden og for emnet betydningsfuld sammenhæng. I forskerverdenen, hvor der er en langvarig tradition for anbefalingsbreve, udmærker anbefalingerne af kvinderne sig ved, at kvinderne beskrives som undervisere og studerende, mens mændene beskrives som forskere og 'professionals'. I beskrivelsen af kvinderne lægges vægt på, at de er hårdtarbejden-

<sup>38</sup> Lamia Walker: *”Innovative Potential: Men and Women in Teams”*, London Business School, 2007, [http://www.london.edu/assets/documents/Word/Innovative\\_Potential\\_NOV\\_2007.pdf](http://www.london.edu/assets/documents/Word/Innovative_Potential_NOV_2007.pdf).

<sup>39</sup> Citater fra Berlingske Nyhedsmagasin, april 2008, <http://www.business.dk/article/20080411/nyhedsmagasin/80409140/>.

<sup>40</sup> Chr. Richter Nielsen m.fl.: *Diversity and Innovation*, 2007, som danner grundlag for Forsknings- og Innovationsstyrelsens rapport om Innovation og mangfoldighed, kapitel 6.

[http://vbn.aau.dk/research/diversity\\_and\\_innovation\(13266250\)/](http://vbn.aau.dk/research/diversity_and_innovation(13266250)/).



de, pålidelige, dedikerede til arbejdet, omhyggelige og troværdige – egenskaber, som man ikke finder det oplagt at fremhæve i anbefalingerne af mandlige forskere.

Professor Ole Fogh Kirkeby, CBS, påpeger også sprogbrugen om ledelse som et element, der medvirker til at definere ledelse som en maskulin disciplin, og som beskriver ledelseskvalifikationer med ord, der uvægerligt drager tankerne hen på mænd: Skarp, målsøgende, handlekraftig, vedholdende, dristig og effektiv. Hvor kvinder er skrappe, hensynsfulde, flittige, omhyggelige, stædige og hårdtarbejdende.<sup>41</sup>

### Delkonklusion

Debatten er i de seneste år ganske entydig i sin holdning. Der er kun ganske få – vel mest af provokatorisk tilsnit – der ikke anerkender, at en mere ligelig repræsentation af mænd og kvinder i ledelse vil være hensigtsmæssig eller måske ligefrem ønskelig.

Nogle politikere, øvrige meningsdannere og erhvervsledere søger aktivt at bidrage til en udvikling frem imod større ligestilling. De påtager sig ikke skylden for situationen, som ellers altid ligger truende i den danske debat, men de påtager sig et ansvar for at ændre udviklingen inden for de områder, hvor arbejdsgiverrollen kan bidrage hertil.

Blandt (bort)forklaringerne på den stadig meget langsomme udvikling frem imod en mere ligelig kønsmæssig fordeling på lederniveau præsenteres nogle som uafvendelige – virksomhedskulturen, tonen osv. Disse forhold er jo imidlertid til at ændre, hvis man gerne vil. Et kendt eksempel herpå er den svenske direktør Lars Engströms bekendelser, der blotlægger en række af de meget effektive, men ofte ubevidste mekanismer, der holder kvinderne væk fra de positioner, hvor de kan øve indflydelse.<sup>42</sup>

Dette underbygges yderligere af de forskellige undersøgelser af tilsyneladende objektive vurderinger af kvalifikationer, som er refereret i dette kapitel – uanset om det gælder skribenter af videnskabelige artikler, professionelle musikere eller fiktive ledere af en virksomhed i et børsperspektiv. Det kan således ikke lægges til grund, at vurdering af kvalifikationer er noget, der ikke involverer kønnet, men som udelukkende er klart og objektivt. Det er ikke gangbart at konstatere, at man blot

ansætter den mest kvalificerede på et klart og objektivt grundlag uden påvirkning fra kandidatens køn. Det må lægges til grund, at der er udprægede og ubevidste fordomme, som trives hos begge køn og i alle aldre.

Et andet aspekt, som DJØF har hæftet sig ved, er den forskning, der påpeger, at det ikke er forskellen mellem kvinders og mænds erhvervsmæssige adfærd, der fører til den meget forskellige repræsentation i ledelse, men alene det forhold, at kvinder i ledelse er en minoritet. Både kvinder og mænd skal således forholde sig til kvinder som dem, der adskiller sig fra normen. En norm, der er udviklet af mænd, fordi de nu engang var – og er – der.

Endelig er det påvist, at arbejdsgiverne i deres forklaringer er for tilbøjelige til at henvise til et søgemønster, som ikke anvendes, når hovedparten af lederstillingerne besættes. Der er mange flere lederstillinger, der tilbydes under en eller anden form, end der besættes efter stillingsopslag. Hver gang et DJØF-medlem opnår en stilling ved ansøgning, er der således to DJØF-medlemmer, der tager imod en lederstilling efter en mere uformel procedure. Derved får de ubevidste mekanismer, hvor kvinder frasorteres, yderligere plads.

DJØF mener, at det ligger oplyst, at der – når der er tale om den tunge ledelsesopgave, som varetages af mange djøfere i det danske samfund – ikke er forskelle på kvinders og mænds faktiske søgemønster, ligesom der heller ikke er dokumentation eller anden empiri, der peger på, at kvinders afgørende kompetencer er andre eller ringere end mænds. Der skal altså søges i de forklaringer, der er af mere ubevidst natur. Det er betydeligt vanskeligere at påvirke de ubevidste mekanismer, der gør, at fornuftige mennesker alligevel ikke handler som åbne, anerkendende og fordomsfrie mennesker.

<sup>41</sup> Ved præsentationen i DJØFs Taskforce for Køn og Ledelse, den 4. juni 2008, hvor han endvidere mindede om den historiske udvikling fra de græske guder for tanken, retfærdigheden og kampen, der alle var kvinder, over middelalderen med mange kvinder i traditionelle mandefag og i profane ledelsesfunktioner til katolicismens institutionelle magtformer, der destruerer kvindernes indflydelse, afskæringen af videregående uddannelse i århundreder og videnskabens og teknologiens afhængighed af den fysiske identificerede krigsindustri, mens de sidste 25-30 år byder på en modbølge med demokratisk kultur, arbejdskraftmangel og medicinalindustriens korrigerende rolle.

<sup>42</sup> Uddrag af bogen "En mandschauvinists bekendelser", Aschehoug, 2007, <http://www.kvinfo.dk/side/557/article/755/>.

## 6. Hvad skyldes kvinderne selv og deres forhold?

Den anden hovedforklaring, der ofte gives på, at der er så få kvinder i ledelse, er, at kvinderne fravælger ledelsesopgaven. Men er det nu også rigtigt blandt djøferne? Og hvis det er rigtigt, hvad er så årsagerne til dette fravalg? I dette kapitel fokuseres med andre ord på de årsagselementer, der kan tilskrives kvindernes egne beslutninger og handlinger, herunder bevidste og ubevidste valg og fravalg i karriereforløbet.

Et eksempel på en systematisk tilgang til en besvarelse af spørgsmålet om – og i givet fald hvorfor – kvinder fravælger ledelsesopgaven, er den undersøgelse, som Århus Kommune har gennemført i perioden fra 2006-2008.<sup>43</sup> Undersøgelsen viser, at de kvindelige ansatte i kommunens forvaltning fravælger toplederstillinger af forskellige grunde, heriblandt arbejdspresset, oplevelse af, at der er "koldt på toppen", manglende viden om, hvad topledelse indebærer, tilbageholdenhed over for at søge interne stillinger, samt at kønnet stadig er meget synligt hos kvindelige ledere, fordi de endnu udgør "undtagelsen".

DJØF-taskforcens drøftelser af resultaterne af Århus-undersøgelsen gav blandt andet inspiration til tilrettelæggelsen af DJØFs egen undersøgelse, "Køn og Karriere", blandt medlemmer i den såkaldt "chef-modne" alder (35 til 55 år).<sup>44</sup> Resultaterne fra DJØFs undersøgelse – som til forskel fra Århus-undersøgelsen omhandler alle ledelseslag – har, som det fremgår af det følgende, bidraget til yderligere nuancering

<sup>43</sup> Kilde: HR- og Integrationschef Thrine Nørgaard: "Ledelse og Køn i Århus Kommune. Barrierer og muligheder for flere kvinder i den øverste ledelse. Konklusioner og anbefalinger." Præsentation for DJØFs Taskforce for Køn og Ledelse, den 6. maj 2008.

<sup>44</sup> Undersøgelsen "Køn og karriere" er gennemført medio 2008, og resultaterne bygger på 1.632 besvarelser. I den del af undersøgelsen, som er gengivet i tabel 2 -5 nedenfor, er den enkelte respondent blevet bedt om at prioritere de tre vigtigste svar (blandt mange mulige). Ved opgørelse af resultaterne er de fem højest prioriterede svar, når alle respondenteres svar lægges sammen, taget med i tabellerne.

<sup>45</sup> Hver respondent er i dette tilfælde blevet bedt om at prioritere de tre væsentligste årsager til, at forholdsvis færre DJØF-kvinder end DJØF-mænd sidder i en lederstilling, blandt 10 mulige.

<sup>46</sup> Knap 60 procent af både de mandlige og kvindelige respondenter har således markeret "Hensyn til privatliv/familien" blandt de tre højest prioriterede årsagsforklaringer.

Tabel 2. Djøfernes antagelser om de vigtigste årsager til relativt færre kvindelige DJØF- ledere

	Kvinder	Mænd
Hensyn til privatlivet/ familien	1	1
Arbejdstiden og vilkårene	2	3
Manglende lyst og ambitioner fra kvindernes side	3	2
Virksomhedskulturen er domineret af mænd	4	4
Faglig usikkerhed fra kvindernes side	5	
Traditioner		5

af årsagsforklaringerne. De har endvidere ført til en række overraskende resultater, hvor de gængse forklaringer delvist dementeres. Undersøgelsen giver anledning til at konkludere, at der er behov for ikke kun at fokusere på barriererne på kvindernes vej mod lederstillingerne, men også at fokusere på mulighederne.

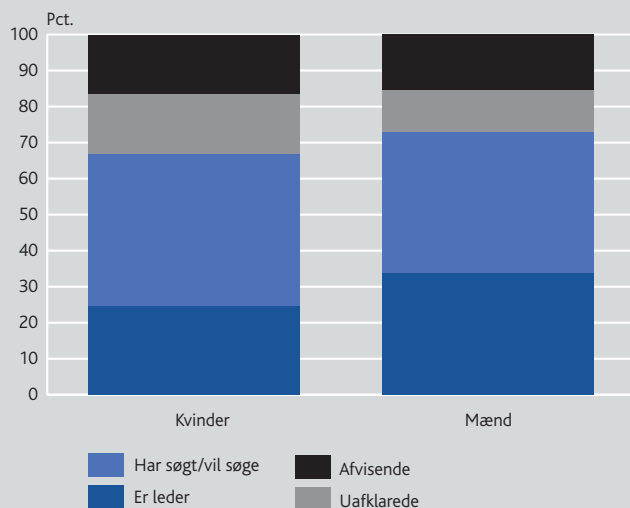
### Hvad tror djøferne selv er årsagerne til færre kvindelige DJØF-ledere?

DJØF-medlemmer af begge køn er i "Køn og Karriere"-undersøgelsen blevet bedt om at angive, hvad de tror de vigtigste årsager er til, at forholdsvis færre DJØF-kvinder end DJØF-mænd sidder i lederstillinger.<sup>45</sup> Resultaterne fremgår af ovenstående tabel.

Generelt er der en høj grad af sammenfald mellem, hvad hhv. mænd og kvinder opfatter som de vigtigste årsager til, at der er så relativt få kvindelige ledere – og der er en klar overvægt af faktorer, som er relateret til formodningen om, at kvinderne bevidst eller ubevidst fravælger ledelse. Samlet set er hensyn til privatliv/familien den oftest valgte forklaring blandt både mandlige og kvindelige djøfere,<sup>46</sup> efterfulgt af arbejdstiden og vilkårene samt manglende lyst og ambitioner fra kvindernes side.

Det er dog samtidig værd at bemærke, at både kvindelige og mandlige djøfere mener, at det forhold, at virksomhedskulturen er domineret af mænd, er hæmmende for DJØF-kvindes lederkarriere. Undersøgelsen viser også, at kvinderne lige uden for top fem angiver som begrundelse, at der sker bevidst eller ubevidst diskrimination af kvindelige ansøgere til lederstillinger, mens denne begrundelse rangeres allerlavest blandt de mandlige respondenter.

Figur 7. DJØF-kvindes og DJØF-mænds forhold til egne ledelsesambitioner



#### Er der forskel på mænds og kvinders lederambition?

En af de forklaringer på få kvindelige ansøgere, som ofte optræder i debatten – og som også figurerer højt blandt årsagsforklaringerne hos djøferne selv (jf. tabel 2) – er kvindernes manglende ambition og lyst til at blive ledere. Dette ser imidlertid ikke ud til at være tilfældet for DJØF-kvinderne, når de forholder sig til deres personlige lederambitioner.

Som det fremgår af figur 7 ovenfor, er lige mange kvindelige og mandlige respondenter i DJØFs "Køn og karriere"-undersøgelse positivt afklarede over for – nu eller på længere sigt – at ville søge en lederstilling.

Af den samlede gruppe af kvindelige respondenter angiver næsten 70 procent, at de enten er ledere, aktivt søger en lederstilling eller vil søge en lederstilling. Den tilsvarende andel blandt mændene er kun marginalt højere.

Samtidig er det interessant at konstatere, at kun 17 procent af de kvindelige og 16 procent af de mandlige djøfere giver udtryk for, at de ikke vil søge en lederstilling. Andelen af de adspurgte, som er uafklarede i forhold til at søge en lederstilling, er en anelse højere blandt kvinderne end blandt mændene – men der er dog for begge køn tale om en relativt lille andel (16 procent af kvinderne, 12 procent af mændene).

Det kan med andre ord konstateres, at ikke alene er lederambitionerne blandt de adspurgte djøfere markant høje, de er også på nogenlunde samme (høje) niveau for henholdsvis kvinder og mænd. Det tyder på, at det er en myte, når det – også blandt djøferne selv – antages, at der er få kvindelige DJØF-ledere på grund af manglende ambitioner.

#### Hvad driver ambitionen?

I denne sammenhæng er det relevant at se nærmere på, om der er forskel på de begrundelser, som hhv. mænd og kvinder giver til at søge en lederstilling. Er der med andre ord forskel på, hvad der driver ambitionen for de to køn?

Det fremgår af tabel 3, at for de adspurgte djøfere, som (endnu) ikke er ledere, er ønsket om faglige udfordringer og udvikling en højt prioriteret begrundelse for at ville søge en

Tabel 3. De fem vigtigste årsager til at ville søge/have søgt en lederstilling<sup>47</sup>

	Ikke-ledere		Ledere	
	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd
Faglige udfordringer/udvikling	1	2	5	
Lyst til personaleledelse	2	4	2	4
Personlig udvikling	3	1	4	3
Større ansvar	4	3	3	1
Større indflydelse	5	5	1	2
Skabe resultater gennem andre				5

<sup>47</sup> Hver respondent er i dette tilfælde blevet bedt om at prioritere de tre væsentligste årsager til at ønske at blive/have valgt at blive leder blandt 9 mulige.

Tabel 4. De fem vanskeligste udfordringer ved en lederstilling<sup>48</sup>

	Forud for 1. lederjob		Erfarede	
	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd
Motivation og ledelse af personale	1	1	2	2
Opretholde balance mellem arbejdsliv og privatliv	2	3	1	1
Lede tidligere kolleger (ved intern rekruttering)	3	5		
Vinde og fastholde medarbejdernes loyalitet	4	2		5
Give "slip" på fagligheden	5	4	4	3
Manglen på "kollegaer"/ kollegialt fællesskab			3	4
Personlige udfordringer			5	

lederstilling hos både kvinder og mænd. Blandt mændene er den oftest valgte begrundelse for at søge en lederstilling dog muligheden for personlig udvikling – en faktor som kun har 3. prioritet hos kvinderne. Til gengæld er kvindernes ønske om en lederstilling i højere grad baseret på lyst til personaleledelse end hos mændene.

Ser man på årsagerne til at have søgt en lederstilling blandt de djøfere, som i dag er ledere, er det bemærkelsesværdigt, at ønsket om større indflydelse har været højt prioriteret blandt både mænd og kvinder, mens de faglige udfordringer glider næsten totalt ud af billedet. Også blandt lederne har lyst til personaleledelse været højere prioriteret af kvinderne.

Det kan således konkluderes, at der er større forskel på de primære årsager til at søge en lederstilling mellem ledere og ikke-ledere, end der er mellem mænd og kvinder.

#### Forventede vs. erfarede udfordringer ved ledelse

DJØFs undersøgelse har endvidere søgt at afdække de vanskeligste udfordringer ved ledelse ud fra et kønsmæssigt perspektiv. Er der forskel på mænds og kvinders forventninger til de vanskeligste udfordringer ved ledelse forud for det første lederjob – og kan dette være en af forklaringerne på, at kvinder i nogle tilfælde er mere tilbageholdende med at søge lederstillinger, selvom de ifølge ovenstående resultater har ambitionerne? Er de forventede vanskeligheder i øvrigt begrundede? Og er der forskel på de erfarede vanskeligheder for henholdsvis mandlige og kvindelige ledere?

<sup>48</sup> Hver respondent er i dette tilfælde blevet bedt om at prioritere de tre vanskeligste udfordringer blandt 8 mulige.

Tabel 4 giver en række interessante svar på disse spørgsmål. Når man spørger de djøfere, som i dag er ledere, kan det konstateres, at begge køn på forhånd så personaleledelse som den vanskeligste udfordring. De er også enige om, hvad de samlet set forventede ville være de fem vanskeligste udfordringer, men bortset fra personaleledelse er der forskel på, hvordan de øvrige forventede vanskeligheder prioriteres. Kvinderne ser på forhånd opretholdelse af balance mellem arbejdsliv og privatliv som en større udfordring end mændene, mens mændene er mere bekymrede for at kunne vinde og fastholde medarbejdernes loyalitet end kvinderne. Endelig forventer kvinderne større vanskeligheder ved at lede tidligere kolleger end mændene.

Når man så ser på de faktiske erfaringer er der flere interessante resultater. For det første er der påfaldende stor overensstemmelse mellem mandlige og kvindelige ledere erfarde vanskeligheder – og her træder balance mellem arbejdsliv og privatliv ind på en førsteplads og personaleledelse på en andenplads hos begge køn. De bagvedliggende tal viser, at disse to udfordringer begge er vægtet markant højere end de øvrige angivne vanskelige udfordringer. Det er i øvrigt interessant at konstatere, at balanceudfordringen viser sig at være noget større for de mandlige ledere, end de havde forventet.

Samtidig viser det sig, at forhåndsbekymringerne i forhold til at lede tidligere kolleger (primært hos kvinderne) og i forhold til at vinde og fastholde medarbejdernes loyalitet (primært hos mændene) er ubegrundede – eller i hvert fald ikke er blandt de vanskeligste udfordringer. Samlet set er kvinderne hverken mere eller mindre realistiske i deres forhåndsforventninger til ledelsesudfordringen end mændene.

Ud over de i tabellen viste resultater, er de djøfere, som endnu ikke er ledere, men gerne vil være det, også blevet spurgt om deres forventninger til de vanskeligste udfordringer i et evt. kommende lederjob. Her viser det sig, at der er meget stor overensstemmelse mellem mandlige og kvindelige ikke-lederes forventninger. Samtidig rammer ikke-lederne tæt på de erfarede udfordringer hos lederne. Der er med andre ord en meget høj grad af realisme i forventningerne til udfordringerne i et kommende lederjob hos både mandlige og kvindelige lederaspiranter.

I forhold til DJØFs fokus på at afdække årsagerne til, at der er så få kvindelige ledere, fører dette umiddelbart til to interessante konklusioner. For det første er der en meget stor andel af de kvindelige djøfere som enten er eller gerne vil være ledere på trods af, at de på forhånd er klar over, at opretholdelse af balance mellem arbejdsliv og privatliv er en meget vanskelig udfordring. For det andet tyder det ikke på, at kvinderne mangler mod på det krævende i ledelsesopgaven, når de angiver "lyst til personaleledelse" som en højt rangeret drivkraft for at ville være leder (jf. tabel 3) samtidig med, at de er klar over, at det er en af de vanskeligste ledelsesudfordringer (jf. tabel 4).

### Hvorfor vil (nogle) kvinder og mænd ikke være ledere?

Hidtil har det på baggrund af DJØFs egen undersøgelse kunnet konstateres, at antagelsen om, at kvinderne selv fravælger ledelsesrollen, ikke generelt kan bekræftes blandt djøferne. Ikke desto mindre kan det være relevant at se nærmere på, hvorfor nogle – både mænd (17 procent) og kvinder (16 procent) – klart fravælger en lederstilling.

I forbindelse med DJØFs "Køn og karriere"-undersøgelse er der foretaget en sammenligning af begrundelserne for ikke, hverken nu eller på længere sigt, at ville søge en lederstilling med begrundelserne for at vente med at søge en lederstilling. Både kvindelige og mandlige respondenter har i stor udstrækning valgt svarkategorien "hellere specialistkarriere". Dette svar er imidlertid vanskeligt at fortolke, da det dels kan dække over respondenter, som er meget fagligt specialiserede og ikke ønsker at "afgive fagligheden" ved at blive ledere, dels kan dække over respondenter, som generelt afviser en lederkarriere – uden at ønske om specialistkarriere er den egentlige begrundelse. Man kunne således have spurgt samme respondenter om årsagerne til hellere at ville satse på en specialistkarriere, og mange ville formentlig have begrundet dette med en af de øvrige svarkategorier. Der er i den videre fortolkning derfor lagt vægt på de øvrige og mere kvalificerende svarkategorier.

Tabel 5. De fem vigtigste årsager til ikke at ville søge en lederstilling, nu eller på længere sigt, og de fem vigtigste årsager til at vente med at søge en lederstilling<sup>49</sup>

	Vil ikke ledelse		Vil gerne, men senere	
	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd
Hellere satse på specialistkarriere	+	+		
Hensyn til privatlivet	1	5	1	2
For mange personlige omkostninger	2	3		
Ønsker ikke personaleansvar	3	1		
Ønsker ikke at lægge større energi i jobbet	4	4		
Samlet set ikke omkostningerne værd	5	2		
Det rigtige job skal vise sig			2	1
Ikke fagligt klar			3	3
Har andre prioriteter lige nu			4	4

49 Hver respondent er i dette tilfælde blevet bedt om at prioritere de tre vigtigste årsager blandt hhv. 9 mulige (for de respondenter, som har angivet, at de ikke ønsker at blive ledere) og 8 mulige (for de respondenter, der har angivet, at de gerne vil være ledere på et senere tidspunkt i deres karriere).

Som det herefter fremgår af nedenstående tabel 5, er hensyn til privatlivet den hyppigst angivne begrundelse for ikke at ville være leder blandt kvinderne, mens det blandt mændene kun er den 5. vigtigste begrundelse. For mændene er ønsket om at undgå personaleansvar den hyppigst angivne begrundelse for ikke at søge en lederstilling (jf. de tidligere resultater).

Hensynet til privatlivet er en betydelig årsag til, at både mænd og især kvinder udskyder en lederkarriere til senere. Der er i det hele taget en forholdsvis ens prioritering af begrundelserne for at udskyde en lederkarriere blandt de mandlige og kvindelige lederaspiranter.

Det er bemærkelsesværdigt, at undersøgelsens bagvedliggende tal viser, at mere end 60 procent af de kvinder, der vælger at udskyde en lederkarriere, angiver hensynet til privatlivet som begrundelse, mens under 40 procent af de kvinder, der fravælger en lederkarriere angiver dette hensyn som en af de tre primære årsager til denne beslutning. Der er således mere end 60 procent af de kvinder, der fravælger en lederkarriere, der ikke nævner hensynet til privatlivet som en grund. Så selvom hensyn til privatlivet betyder meget (og relativt mest blandt mange faktorer), er det ikke i sig selv en altdominerende faktor bag kvinders fravalg af en lederkarriere. Det er til gengæld en væsentlig årsag til, at kvinder med lederambitioner vælger at udskyde en lederkarriere til senere.

## Hvilken betydning har ansvars- og arbejdsdelingen i familien?

I forlængelse af ovenstående resultater, er det relevant at få klarlagt, om der er konkrete forhold i forbindelse med familien – herunder fordelingen af barsel samt den interne ansvars og arbejdsfordeling i særligt børnefamilierne – der afholder (nogle) kvinder fra at søge eller få en lederstilling.

Ved den DJØF-arrangerede Femanetkonference den 13. juni 2007 holdt daværende ligestillingsminister Eva Kjer Hansen en tale, der reelt lagde ansvaret for den manglende ligestilling blandt ledere i familiens skød:

*”Mange feminister mener, at manglen på kvindelige topchefer er et problem, der kræver en særlig politisk kvoteløsning. Det giver bare ikke mening, når den manglende ligestilling på lederniveau i Danmark først og fremmest har sin rod i et privat problem: Nemlig at mænd og kvinder stadig ikke giver hinanden lige meget ansvar i hjemmet. [...] De vigtigste forkæmpere for ligestilling er mænd og kvinder selv. Vi skal simpelthen tage ligestillingskampen i hjemmene. Det er her kampen skal vindes.”<sup>50</sup>*

Et perspektiv på denne problemstilling er tegnet af Nina Smith og Mette Verner, som påpeger, at selvom arbejdsdelingen i hjemmet generelt er 50/50 i forhold til tidsforbruget, er det stadig kvinderne, der varetager de tidsmæssigt ufleksible og dermed karrierehæmmende opgaver.<sup>51</sup>

Tabel 6. Ansvarsfordeling ved barns 1. sygedag samt aflevering og hentning af børn

	DJØF-kvinder				DJØF-mænd			
	Selv (% af)	Partner (% af)	3. person (% af)	I alt (%)	Selv (% af)	Partner (% af)	3. person (% af)	I alt (%)
Barns 1. sygedag	58	36	6	100	43	55	2	100
Afleverer børn	57	42	1	100	55	44	1	100
Hente børn	65	32	3	100	28	70	2	100

50 Ministerens tale om kvinder og ledelse ved DJØF's konference: "Beyond the Glass Ceiling", Ingeniørforeningens Mødecenter, København, den 13. juni 2007

51 Mette Verner: "For få kvinder i ledelse – og hvorfor skal vi bekymre os om det?" Præsentation for DJØF's Task Force for Køn og Ledelse, den 9. april 2008.



Spørgsmålet er, om ulige ansvarsfordeling i hjemmet også er en afgørende karrierehæmmende faktor blandt de højtuddannede djøfere? Har ministeren med andre ord ret i, at det primært er manglende ligestilling i hjemmene, der er årsagen til den lave andel af kvindelige ledere i Danmark – og dermed et problem, der kun kan løses privat?

Blandt de adspurgte medlemmer i DJØFs undersøgelse er der følgende familieforhold: Ca. 80 procent lever i et parforhold, og ca. 75 procent har børn. Der er generelt ikke den store forskel på kvindernes og mændenes situation – dog lever lidt flere mandlige djøfere i parforhold og har lidt flere børn end kvindelige djøfere.

Ser man udelukkende på den del af de adspurgte djøfere, der har børn, viser DJØFs undersøgelse følgende fordeling mellem kønnene i forhold til at tage barns 1. sygedag og i forhold til at aflevere og hente børn i vuggestue, børnehave, skole mv.

I det følgende sammenlignes DJØF-kvinder og DJØF-mænd (tal markeret med fed i ovenstående tabel), idet de antages i vid udstrækning at konkurrere om de samme lederstillinger. Ansvarsfordelingen i deres respektive familier er derfor relevante at sammenligne.

Fordelingen i tabel 6 viser, at:

- Kvindelige og mandlige djøfere lige ofte afleverer børn om morgenen.
- Kvindelige djøfere mere end dobbelt så ofte henter børn som deres mandlige DJØF-kolleger.
- Kvindelige djøfere oftere tager barns 1. sygedag end deres mandlige DJØF-kolleger.

Kvindelige djøfere har således hovedansvaret for både at aflevere, hente og tage barns 1. sygedag, mens mandlige djøfere kun har hovedansvaret for at aflevere børn. Dette indikerer, at der også blandt djøferne er en tendens til, at det i højere grad er kvinderne, der påtager sig de tidsmæssigt ufleksible og karrierehæmmende opgaver.<sup>52</sup>

## Betydningen af barsel og anden familievenlig lovgivning

Umiddelbart er det nærliggende at antage, at familievenlig lovgivning som fx barsel, orlovsordninger med (høj) økonomisk kompensation, børnepasningsordninger mv. har en positiv betydning for kvindernes erhvervskarrierer. En række undersøgelser bekræfter ifølge Mette Verner<sup>53</sup> således også, at familievenlig lovgivning har betydning for kvinders karriere, men ikke nødvendigvis den virkning, som lovgivningen tilsigtede.

Det viser sig, at lovgivningen ganske vist gør det muligt at stifte familie samtidig med, at begge parter er tilknyttet arbejdsmarkedet, men så længe den ikke stimulerer til en nytænkning af fordelingen af opgaverne i hjemmet, ansføres kvinderne ikke til at opprioritere karrierefremmende valg og mændene ikke til at opprioritere de familieforpligtende valg.

Hvis man ser på den nuværende af fordeling af hhv. barselsorlov og deltidsarbejde i befolkningen som helhed og blandt djøferne, tegner der sig et klart billede af de eksisterende skævheder:

Tabel 7. Kønsmæssig fordeling af barsel og deltid

	Barsel (antal dage)		Deltid 35-55 årige (% af )	
	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd
Generelt i befolkningen <sup>54</sup>	271	22	5 %	3 %
Blandt djøferne <sup>55</sup>	252	56	9 %	2 %

<sup>52</sup> En del af forskellen ville kunne "forklares" ved, at DJØF-kvinderne er på et lavere stillingsniveau end deres partner mens DJØF-mændene er på et højere stillingsniveau end deres partner. DJØF's "Køn & Karriere"-undersøgelse viser imidlertid, at kun ca. 30 procent af DJØF-kvinderne er på et lavere stillingsniveau end deres partner. Selvom det tilsvarende tal for DJØF-mændene er lavere (idet kun 7 procent har en lavere stilling end deres partner), er forskellen langt fra stor nok til at forklare forskellen i ansvarsfordelingen.

<sup>53</sup> Se note 51.

<sup>54</sup> Barselstal: Statistisk Årbog 2007; Deltidstal: Danmarks Statistik, Statistikbanken (2008).

<sup>55</sup> Barselstal: DJØFs "Køn og Karriere"-undersøgelse (2008); Deltidstal: DJØFs "Stress- og Balanceundersøgelse" (2008).

Kvinder holder betydeligt længere barselsorlov end mændene, og dette mønster gælder også for djøferne. Samtidig kan man dog konstatere, at DJØF-mændene i gennemsnit holder mere end dobbelt så lang barselsorlov som mænd generelt. I forhold til deltid er DJØF-kvinder næsten fem gange så ofte på deltid som DJØF-mænd. Samtidig er DJØF-kvinder næsten dobbelt så ofte på deltid som kvinder generelt, mens DJØF-mændene i lidt mindre grad end mænd generelt er på deltid.

En anden relevant oplysning fra Nina Smith og Mette Verners undersøgelse er, at mens løn- og dagpenge-kompensationen ved barselsorloven generelt er 74 procent for kvinder, er den kun 61 procent for mænd. Dette giver i sig selv et mindre incitament til, at mændene tager en større del af barselsorloven.

Flere undersøgelser viser, at det at få børn også rent økonomisk har større omkostninger for kvinderne – og at den løn-forskel, som dermed skabes mellem mænd og kvinder, ikke kun er afgrænset til barselsorlovperioden men reproduceres gennem hele karrieren. I kronikken Familievenlig politik – hvilken pris? redegør Nabanita Datta Gupta, Nina Smith og Mette Verner nærmere for de ligestillingsproblematikker, de nordiske – og særligt de danske – tiltag for at sikre kvindernes erhvervsdeltagelse, er ved at afstedkomme.

I løbet af 1980'erne og 1990'erne, hvor de danske barselsorlovsordninger udbyggedes, forøgedes løngabet mellem de højtuddannede danske kvinder og mænd med mere end 10 procent. Andre beregninger fra AKF og Århus Universitet viser, at mænd får mere i løn, når de får børn, mens det for kvinder koster 6 procents løn resten af livet, når de får børn. Og tendensen breder ud til de kvinder, der vælger ikke at få børn:

*"Når barselsordningerne er udbredt til at dække alle forældre, og når det for knap 95 procents vedkommende er kvinderne, der tager barselsorloven, bliver orloven en potentiel byrde for alle kvinder i den fødedygtige alder – uanset moderskab.*

56 Nabanita Datta Gupta, Nina Smith og Mette Verner: Familievenlig politik – hvilken pris? Kronik i Politiken den 28. december 2007. Det skal i øvrigt bemærkes, at for djøferne er kvindernes andel af barselsorloven "kun" knap 85 procent.

*Kvinder bliver i gennemsnit en mindre attraktiv arbejdskraft for arbejdsgiverne, og for den enkelte kvinder vil der ligge en forventning om, at hun vil tage ca. to års orlov i løbet af den fødedygtige alder, uanset om hun rent faktisk ender med at gøre det."<sup>56</sup>*

Udover lønforskellen er effekten af disse forhold ifølge Nina Smith og Mette Verner, at mens mænd øger deres chance for forfremmelse ved at få børn, bevirker barselsorloven, at kvinderne reducerer deres.

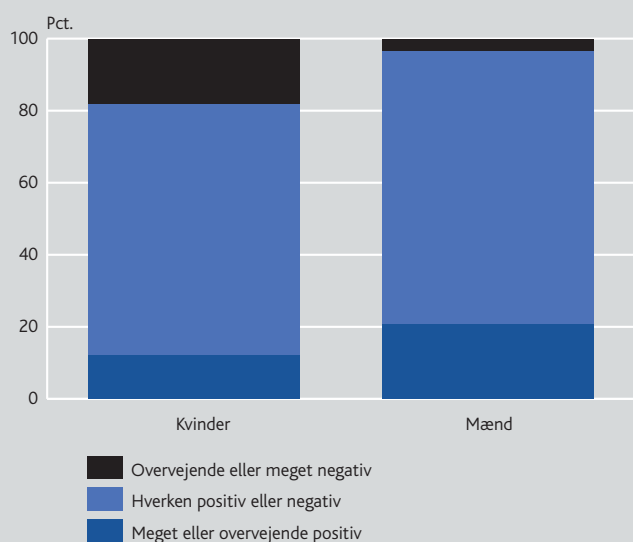
Dertil kommer, at mænd generelt er yngre end kvinder, når de er færdiguddannede, men ældre, når de får børn, hvilket alt andet lige bevirker, at der er et længere tidsrum, hvor mænd kan sætte turbo på karrieren. Denne tendens underbygges af det tidligere refererede resultat (jf. tabel 5), som viser, at flere kvinder vælger at udskyde (men ikke fravælge) en lederkarriere af hensyn til familien. En af konsekvenserne afspejles direkte i DJØFs "Køn og Karriere"-undersøgelse ved, at DJØF-kvinder bliver ledere senere end DJØF-mænd. Undersøgelsen viser således, at mens 1/3 af de mandlige DJØF-ledere fik deres første lederjob inden for de første fem år af deres karriere, gælder dette kun for knap 1/5 af de kvindelige DJØF-ledere.

Nina Smith og Mette Verner taler, på baggrund af ovenstående undersøgelser af den løn- og karrieremæssige "pris" ved de familievenlige politikker, om en boomerangeffekt i den skandinaviske model, der kan modarbejdes ved politiske tiltag. De peger her på mere barselsorlov til mændene, fuld løn under hele barslen, længere åbningstider og højere kvalitet i daginstitutionerne mv.

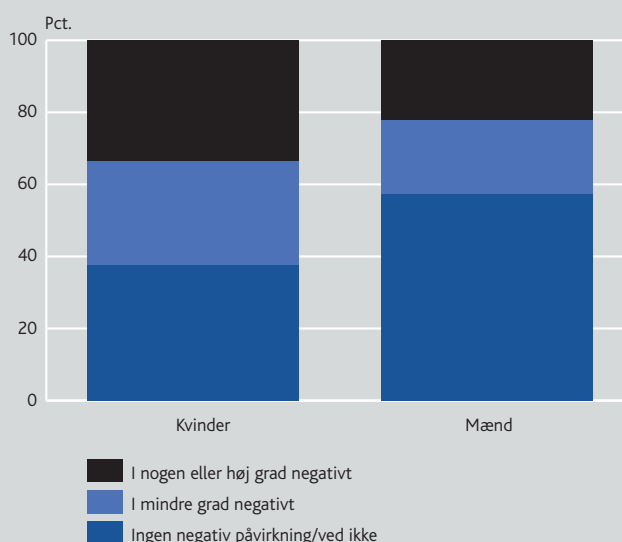
### **Betydningen af barsel, deltid og øvrige familie-hensyn blandt djøferne**

Selvom djøferne i forhold til fordelingen af barsel og deltid (jf. tabel 7) ikke er i helt samme situation som gennemsnittet af befolkningen, er tendensen dog den samme. Det er derfor interessant at undersøge, hvordan hhv. DJØF-kvinder og DJØF-mænd selv vurderer, at barsel, deltid og øvrige hensyn til familien har påvirket deres karriere.

Figur 8. Barsel og/eller deltidsarbejdes indvirkning på arbejds- og karrieresituationen



Figur 9. Indvirkning af øvrige hensyn<sup>57</sup> til familien på arbejds- og karrieresituationen



Som det fremgår af ovenstående figur, er det kun knap hver femte kvindelige respondent i DJØFs "Køn og Karriere"-undersøgelse, der oplever, at barsel/deltid har en negativ indvirkning på deres karriere. Blandt mændene er det næsten ingen, der oplever negative karrieremæssige konsekvenser. Samtidig er det værd at bemærke, at et overvejende flertal – også blandt kvinderne – ikke oplever negative følger.

Dette kunne umiddelbart synes at stå i modsætning til de tidligere refererede undersøgelser, som viser, at kvinderne får et lønmæssigt efterslæb som følge af barsel og bliver ledere senere end mændene. Der er flere mulige forklaringer på denne forskel. Dels kan det skyldes, at mange kvinder ikke er opmærksomme på den omkostning, det kan have på langt sigt, at de (evt.) ikke får en lønforhøjelse eller forfremmelse, mens de er på barselsorlov. Dels kan det skyldes, at løn kun udgør et delement i den samlede afvejning af karrieresituationen. Endelig er det muligt, at der ikke er samme kønsmæssige lønforskel blandt djøferne, som blandt befolkningen som helhed.

Lønstatistikker fra den offentlige sektor bekræfter delvist den sidstnævnte antagelse, idet der ikke er forskel på lønniveauet for mandlige og kvindelige djøfere på samme stillingsniveau. Dog er der, som vi tidligere har set, flere mænd på højere stil-

lingsniveau i det offentlige. Samtidig viser undersøgelser af djøfernes løn i den private sektor, at kvinderne har et lønmæssigt efterslæb i forhold til mændene på 4-5 procent, som ikke umiddelbart kan forklares ved anciennitet, stillingsniveau, o. lign.

Når man ser på de karrieremæssige konsekvenser af de øvrige hensyn, der tages til familien (herunder afhentning af børn, barns første sygedag mv.) er de negative følger i højere grad synlige for kvinderne. Som det fremgår af figur 9, oplever godt 60 procent af kvinderne i større eller mindre grad negative følger, mens det samme gør sig gældende for godt 40 procent af mændene.

Selvom der er en klar forskel på opfattelsen hos de to køn, er det tankevækkende, at niveauet for den negative indvirkning er så forholdsvis højt

<sup>57</sup> Øvrige hensyn er defineret som hensyn til familien, ud over barsel og deltid.

## Betydningen af partnerens karrierestatus

Når familiehensyn nævnes, går de flestes tanker i retning af børn – og de spiller da også en stor rolle. Men familien udgøres som grundstamme jo oftest af et par. Og her er det bestemt ikke uden betydning for den enes karriere, hvad den anden har af karriere. En ny undersøgelse<sup>58</sup> viser, at kvinder, der er gift med en mand med en topstilling, har væsentligt vanskeligere ved at få enderne mellem familieliv og topkarriere til at mødes end andre kvinder.

*"Kvindelige chefer har svært ved at kombinere karriere med familieliv. Hvis en kvinde tager imod en toppost, trækker det langt større veksler på familielivet, end hvis en mand gør det. Men grunden til, at kvindelige chefer både bliver sjældnere gift, får færre børn og bliver 50 procent hyppigere skilt end deres mandlige kolleger, er, at de finder mænd med lige så høje ambitioner. (Advarsel til akademikere: skilsmissefrekvensen for kvinder i universitetsverdenen er næsten tre gange(!) højere end for mænd samme sted). To topkarrierer i samme ægteskab er én for mange, og tommelfingerreglen er den samme for begge køn: jo bedre job ægtefællen har, jo ringere bliver ens egne muligheder for forfremmelse."<sup>59</sup>*

Pointen er, at en 'bagstopper', der altid kan hente de raske børn inden lukketid, som straks kan hente de syge børn, og som kan blive hjemme hos dem, når de er syge, er en nødvendighed. Som det malende udtrykkes af Signe Wenneberg, er det oftest kvinder, der påtager sig denne rolle:

*"I elevatoren hører jeg, at den enes kone er gået fra at være selvstændig hundefrisør til at være freelancehundefrisør. Den andens kone er gået fra at være kommunikationskonsulent på fuld tid til at være yogalærer et par gange om ugen hjemme i stuen. Den tredjes kone laver velgørenhedsarbejde. En fjerde har en kone på nedsat tid og fortæller stolt, at han skam henter om tirsdagen, hvis det kan lade sig gøre. Jeg tænker: Hvad med de andre dage? Mine mandlige kolleger mødte nystrøgne ind næste morgen. Duftende. Lækre. Udsovede. De har et hemmeligt våben: de har koner. So ein Ding muss ich auch haben!"<sup>60</sup>*

<sup>58</sup> Smith, Smith og Verner: "Gender differences in promotion into top-management jobs", 2008, endnu upubliceret.

<sup>59</sup> Resultater fra undersøgelsen præsenteret i artiklen "Baglandsmænd" i Weekendavisen den 17. juli 2008.

<sup>60</sup> "Baglandsmænd" i Weekendavisen den 17. juli 2008.

I DJØFs "Køn og Karriere"-undersøgelse har kun knap en tredjedel af de kvindelige respondenter en samlever med et højere stillingsniveau end deres eget. 70 procent af kvinderne lever sammen med en på samme eller lavere stillingsniveau, mens dette gælder 93 procent af mændene. Alt andet lige er der således en større sandsynlighed for, at de mandlige djøfere har en bagstopper på hjemmefronten. Forskellen er dog ikke så stor, at den alene kan forklare den tidligere beskrevne ulige fordeling af opgaverne i forhold til at hente børn, tage barns 1. sygedag mv. (jf. tabel 6).

## Delkonklusion

Ud fra overstående kan vi konkludere, at formodningen om, at kvinder bevidst eller ubevidst fravælger ledelse på væsentlige områder, dementeres af DJØF's egen "Køn og Karriere"-undersøgelse. Dette er særlig interessant i lyset af, at DJØF's medlemmer generelt udgør en væsentlig rekrutteringsbase for ledere. Ledelsesjobbet er forbundet med en lang række udfordringer – herunder navnlig balance mellem arbejds- og familieliv samt udfordringer forbundet med personaleledelse – og kvinderne er i høj grad opmærksom på disse forhold også før de (evt.) bliver ledere. På trods af dette er lederambitionerne blandt DJØF-kvinderne ganske markante.

DJØF mener således, at der er grund til optimisme og basis for et opgør med myten om, at kvinder ikke ønsker at blive ledere, når man blandt djøferne kan konstatere, at mere end 2/3 af såvel kvinderne som mændene gerne vil være ledere. Det understreger, at der ikke kun er barrierer, men også en række oplagte muligheder for at få en mere lige kønsfordeling i ledelseslaget.

Når der ses på de faktorer, som betyder noget for fravalg eller udskydelse af en lederkarriere, og som betyder noget for de vanskeligheder, ledere har i deres karriere, optræder forklaringer relateret til familie og hensyn til privatliv på en fremtrædende plads. Men det er vigtigt at holde fast i proportionerne. Mere end 60 procent af de kvinder, der ikke ønsker at søge en lederstilling, angiver andre årsager end hensyn til privatlivet som en af de tre første årsager til denne beslutning. Og af de kvinder, der har børn, oplever mere end 80 procent, at barselsorlov og deltid ikke er negativt for deres arbejds- og karrieresituation, mens mere end 60 procent af dem anfører, at de kun i mindre grad eller slet ikke oplever negativ indvirk-

ning på deres arbejds- og karrieresituation af de øvrige hensyn, de tager over for familien.

Det er dog bemærkelsesværdigt, at hensynet til privatlivet er en betydelig årsag til, at både mænd og især kvinder udskyder en lederkarriere. Tilsvarende bør det give stof til eftertanke, at så mange ledere – både kvindelige og mandlige – ser det som en udfordring at opretholde balancen mellem arbejdsliv og privatliv, ligesom forholdsvis mange djøfere generelt oplever, at familiemæssige hensyn påvirker karrieren negativt. Men pointen i denne sammenhæng er, at det generelt hverken afholder mandlige eller kvindelige djøfere fra at ville ledelse.

Derfor er det også nærliggende at tænke i forslag om mere øremærket barselsorlov til mændene, højere lønkompensation under hele barselsorloven for både arbejdstager (længere periode med fuld løn) og arbejdsgiver (højere refusionsgrad) samt mere fleksible åbningstider i daginstitutioner og andre offentlige og private servicetilbud. Disse forslag er tidligere foreslået af DJØF som bidrag til såvel større ligestilling, bedre familieliv og mere balance mellem arbejdslivet og andet liv.

For det lille mindretal af djøferne, som er afklarede med, at de ikke ønsker at blive ledere, er hensyn til privatlivet en relativt vigtigere forklaringsfaktor for kvinderne end for mændene. Det tyder på, at det under alle omstændigheder er væsentligt for såvel politikere som arbejdsgivere og fagbevægelse at fokusere på tiltag, som kan forbedre balancen mellem arbejdsliv og andet liv.

Familiemæssige årsager nævnes imidlertid ikke af 60 procent af de kvinder, som ikke ønsker en lederstilling. Og derfor kan de langt fra stå alene som forklaring på, at (nogle) kvinder fravælger lederstillinger. Og nok så bemærkelsesværdigt er det, at den vægt, som DJØF-kvinderne tillægger hensyn til familien som forklaring på deres fravalg af en ledelseskariere, modsvares af den vægt, som DJØF-mændene tillægger ønsket om at undgå personaleledelse i deres fravalg af en ledelseskariere. Der er således forskellige årsager til at (nogle) mænd og kvinder fravælger ledelse, men de er lige tungtvejende.

Den tidligere ligestillingsminister deler synspunkt med mange i debatten ved at hævde, at hovedproblemet er manglende ligestilling i hjemmene. Selv om DJØF-undersøgelsen viser, at der også blandt djøferne er realiteter i påpegningen af manglende ligestilling i hjemmene, så er det ikke her, den primære årsag til færre kvinder i lederstillinger skal søges. Der er få kvinder – lige så få som mænd – der ikke ønsker at være ledere. Det giver store udfordringer at have børn. Det gælder især for kvinderne, men det gælder også for mændene. Selv om en del kvinder udskyder en lederkarriere til senere, begrænser det samlet set ikke nævneværdigt kvindernes rådighed i forhold til lederstillinger.

Man kunne også spørge sig selv, om graden af ligestilling i hjemmene i 22 andre EU-lande – herunder lande som Rumænien, Polen, Grækenland og Italien – er så meget større, at det i sig selv begrunder, at andelen af kvindelige ledere i disse lande er højere end i Danmark (jf. kapitel 3)? DJØF vover den påstand, at det næppe er tilfældet.

Årsagen til den manglende ligestilling på lederniveau i Danmark har med andre ord ikke "først og fremmest sin rod i et privat problem", som handler om ligestillingskampen i hjemmene. Den har først og fremmest sin rod hos dem, der ikke ansætter kvinder i lederstillingerne.

DJØF vil på denne baggrund opfordre beslutningstagere i det politiske liv og erhvervslivet til ikke at (mis)bruge forklaringen om "familiehensyn" og manglende ligestilling i hjemmene til at forsøge at skyde ansvaret for at skabe en mere ligelig repræsentation af kvinder i ledelse fra sig.

## 7. Charter for flere kvinder i ledelse – frihed under ansvar?

Ministeren for ligestilling har sammen med fem offentlige og fem private virksomheder udviklet "Charter for flere kvinder i ledelse". Charteret er blevet til på baggrund af den erkendelse, at "talent og potentiale går tabt, hvis vi kun rekrutterer ledere blandt halvdelen af befolkningen", og at "det kan svare sig økonomisk for virksomhederne at fokusere på at få kvinder i ledelse."<sup>61</sup>

Ministeriet præsenterer charteret som et bud på en tankegang, der afløser 'de gode eksemplers magt' og i stedet introducerer 'de gode resultatets magt'. Charteret er introduceret i 2008, og det er målet, at 100 offentlige og private virksomheder har tilsluttet sig senest i 2010.

Virksomhederne forpligter sig til:

1. At udarbejde en strategi eller plan for at få flere kvinder i ledelse, eller fastholde en lige balance, samt igangsætte initiativer herfor.
  2. At udvikle og opstille mål og/eller måltal for kvinder i ledelse, for andelen af kvinder på udvalgte ledelsesniveauer inden for et fastsat tidsrum eller for andelen af kvinder i talent-pools eller pipeline.
  3. At sikre en personalepolitik som fremmer kvinders og mænds lige karrieremuligheder.
  4. At ansættelsesprocedurer og rekruttering bidrager til at synliggøre kvindelige ledertalenter, så der er både kvindelige og mandlige kandidater ved intern og ekstern rekruttering.
  5. At fastsætte et minimum for antallet af kvindelige kandidater, hvis der bliver gjort brug af headhuntere til rekruttering af ledere.
  6. At skabe rammer for den enkelte kvindes karriereudvikling gennem netværk, mentorordning eller andre konkrete initiativer.
  7. At dele erfaringer og resultater fra den indsats som sker på baggrund af charteret, f.eks. ved at bidrage til ligestillingsministerens temaside på internettet om kvinder og ledelse.
- Virksomheder, der tilslutter sig charteret, skal inden tre måneder efter tilslutningen udarbejde en kort rapport på op til to sider om de mål og tiltag, man ønsker at igangsætte i forhold til de syv punkter i charteret. Denne baseline-rapport skal indeholde statistik over den aktuelle andel af kvinder i ledelse i virksomheden og en kort beskrivelse af de aktiviteter, virksomheden vil sætte i gang.

<sup>61</sup> Refereret fra leder af Ligestillingsafdelingen i Velfærdsministeriet Vibeke Abels præsentation for taskforcen den 6. maj 2008.



To år efter virksomhedens tiltrædelse af charteret skal der indsendes en mere fyldestgørende rapport. Der er ingen formkrav til rapporteringen, som dog skal beskrive:

- måltal og forventede resultater fra tilslutningen til charteret
- praktiske tiltag for at få flere kvinder i ledelse
- oversigt over opnåede resultater sat i relation til baseline-rapporten

Virksomhedens tilslutning til charteret offentliggøres på Ligestillingsministeriets hjemmeside, ligesom dette vil gælde 2-årsrapporterne. Virksomheder, der ikke opnår de af dem selv opstillede mål, træder ud af charteret.

Charteret er af nogle blevet opfattet som et afværgeredskab for en reel stillingstagen til kvoter for kvinder i bestyrelser. Denne opfattelse deler DJØF ikke. Der er tale om et værktøj med en kombination af frivillighed og forpligtelse, som retter sig til det segment af ledelse, hvor der er udvikling og værdi at hente ved at rekruttere flere kvinder. Det giver virksomhederne mulighed for at vise deres orientering mod fremtiden, det giver et inspirerende og nærværende værktøj til at holde fokus og handlinger på sporet, og der er den sanktion, at man skal nå sine mål for ikke at falde ud af "det gode selskab".

Det bliver en afgørende prøve for charteret at se de første 2-årsrapporter og de første virksomheder, som nødsages til at træde ud. Det er ikke nok, at det bliver et uforpligtende udstillingsvindue. For at sikre sig imod dette, er det i charterets bestemmelser fastsat, at de mål og måltal, der skal fastlægges i baseline-rapporten, skal være "så konkrete, at der ikke kan herske tvivl om, hvornår de er opfyldt, og hvordan de måles."<sup>62</sup>

## Delkonklusion

DJØF ser charteret som et instrument, der med fornuft kan bruges til at fremme en mere ligelig repræsentation af kvinder i ledelse. Større – både offentlige og private – virksomheder opfordres til at tilslutte sig charteret.

DJØF genkender også det vanskelige i at kæmpe imod mange års traditioner og vaner. DJØF har også en kønsmæssigt skæv sammensætning af ledelsen. Og helt som et spejlbillede på den øvrige del af samfundet – mindre skævhed i den politiske struktur, større skævhed i den administrative struktur.

Dette forhold understreger, at der er grund til at have stor respekt for de offentlige og private virksomheder, som stædigt gør sig anstrengelser for at ændre inertien. Mange har håbet og forventet, at en ligelig adgang til uddannelse og en efterfølgende opstigen i karrieren ville føre til en langsom men sikker udligning af forskellene på repræsentationen af de to køn i ledelse. Men tiden og gode viljer har ikke for alvor ændret billedet.

DJØFs hovedbestyrelse har derfor besluttet at tilslutte DJØF til Ligestillingsministeriets Charter for flere kvinder i ledelse for derved at sikre fokus på de samlede initiativer, der skal til for at opnå en mere ligelig repræsentation af de to køn i ledelsen.

<sup>62</sup> Charteret, de tilknyttede virksomheder og de første baseline-rapporter kan ses på [www.kvinderiledelse.dk](http://www.kvinderiledelse.dk).

## 8. Kvoter for bestyrelsesmedlemmer – mulighed eller blindgyde?

I mange europæiske lande har man været positivt engagerede i at skabe ligelig repræsentation af mænd og kvinder i mange sammenhænge. Udviklingen er gået hurtigt nogle steder, støt og roligt mange steder, og i stå en del steder. Det sidste har været situationen i en række europæiske lande, hvor der gennem en del år har været trukket på gode viljer, eksemplets magt og forventninger til den åbenbare økonomiske interesse, der skulle være i at kunne trække på den dobbelte talentmasse. Men det er gået langsomt eller i stå. Det gælder som beskrevet i kapitel 3 og 4 også i Danmark.

I nogle lande har man opgivet den utålmodige venten. Der har man grebet til handlinger, der skal sætte fornyet gang i udviklingen. Det gælder i meget høj grad Norge og Spanien.

### Norge

Norge har valgt kvoteløsningen, idet man i 2003 stillede krav om, at der pr. 1. januar 2008 skulle være 40 procent kvinder i de børsnoterede virksomheders bestyrelser. Der er oplyst en række sanktioner, såfremt målet ikke nås, hvoraf den ultimative er tvangsopløsning af virksomheden.

Man må sige, at loven har virket: Tal fra ultimo februar 2008 viste, at kun 12 ud af de 500 største virksomheder endnu ikke havde indfriet kravet. De blev alle offentliggjort og fik fire uger til at rette op på misforholdet. De nyeste tal viser, at alle virksomhederne i dag har indfriet kravet. Og der er samlet over 40 procent kvinder i de børsnoterede selskabers bestyrelser.

Forslaget blev fremsat af den daværende ligestillingsminister Laila Dævåg, der begrundede det således:

*"Mænd har jo også altid haft kvoter: De har fået pladser, fordi de var mænd – og det er også en slags kvotering. De bliver rekrutteret fra deres eget snævre mandlige netværk."*

Og som den tidligere konservative norske arbejds- og administrationsminister Victor Danielsen Norman påpeger, så udsprang dette og sammenlignelige initiativer på uddannelsesområdet af et åbenlyst behov for at tilføre erhvervslivet de bedste ressourcer:

*"Det handler ikke om at gøre kvinderne nogen tjeneste i det hele taget, de klarer sig udmærket. Dette er ikke en isoleret kamp for, at kvinderne skal få lige så gode vilkår som mændene – det er et ønske om at få fat i de bedste folk".<sup>63</sup>*

Og det var, som Marit Hoel, det norske Center for Corporate Diversity, påpeger det, oplagt at vende sig mod Danmark for at få kvoterne fyldt op:

*"Det er ret klogt af de norske firmaer at rekruttere fra hele Norden. Især fra Danmark, som jo ligger helt i bunden, når det kommer til kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Det er nemt at headhunte kvinder dér, fordi der er så mange at tage af."*

Norges lovgivning har bevirket, at der nu sidder 67 danske kvinder i norske bestyrelser, mens der i de danske børsnoterede selskabers bestyrelser sidder 48 danske kvinder, svarende til 5,8 procent.<sup>64</sup> I 2001 var Norge på niveau med Danmarks 5,8 procent i kvinder i bestyrelser. Efter lovens ikrafttrædelse er Norge nu nået op på målsætningen om 40 procent – internationalt set den højeste andel af kvindelige bestyrelsesmedlemmer.

<sup>63</sup> Interview af Ulla Kusnitzoff: "Kun kvinder kan sikre Norge i den globale konkurrence", Politiken den 16. februar 2008.

<sup>64</sup> Tal fra artiklen "Danske kvinder eksporteres til Norge", Politiken den 19. april 2008.

## Sverige

Sverige, som udmærker sig ved at være det europæiske land med den mest ligelige repræsentation i det nationale parlament (47 procent kvinder), har i lighed med ganske mange andre europæiske lande vedtaget kvoter internt i partierne i forbindelse med udformningen af opstillingslister ved offentlige valg. Men mere usædvanligt er der også en tydelig opmærksomhed på at søge en ligelig repræsentation på helt andre felter. Således er medierne stærkt optagede af deres eget bidrag til at synliggøre begge køns kompetencer.

Sverige indtager allerede førstepladsen i en international undersøgelse fra 2005 af kvindelige kilder i medierne.<sup>65</sup> Ikke desto mindre blev offentliggørelsen heraf et startskud til en meget omfattende reaktion i de svenske medier på deres egen anvendelse af kilder, eksperter, korrespondenter og skribenter set ud fra et kønsmæssigt perspektiv. Mål og delmål er sat for at opnå en mere ligelig repræsentation af de to køn – af hensyn til troværdigheden og ytringsfriheden.

## Spanien

Den spanske model består af flere tiltag inden for ligestillingsområdet og er sat i værk af den spanske premierminister José Zapatero, der med stolthed i stemmen kalder sig selv feminist. Han gør det ganske klart, at ligestillingen skal være til gavn inden for alle områder, og der er således indført krav om, at kvinder udgør halvdelen af alle kandidaterne på politiske valglister. Og både offentlige og private virksomheder er i fokus: Begge skal udarbejde en ligestillingsplan, og i alle bestyrelserne skal hvert køn udgøre mindst 40 procent. Virksomhederne har 8 år til at opnå dette måltal.<sup>66</sup>

Den spanske model er i vid udstrækning båret af et retfærdighedsperspektiv, og José Zapatero er således citeret for at udtale, at:

*"Vi taler om slaveri, feudalisme og kvindeudnyttelse men den mest uretfærdige dominans er den, som halvdelen af den menneskelige race udøver over den anden halvdel."*<sup>67</sup>

## EU

Kvotetankegangen breder sig også ud over de nationale grænser. I EU-regi kræver en række kvindelige EU-parlamentarikere, heriblandt danske Karin Riis-Jørgensen (V), at en eller to af topposterne i EU-systemet skal besættes af kvinder.

Tankegangen er ikke ny i EU-sammenhænge. Kommissionsformand Manuel Barroso tilkendegav i 2004, forud for dannelsen af den nye kommission, at mindst 7-8 ud af de dengang 25 kommissærer skulle være kvinder. I dag er 9 ud af de 27 kommissærer kvinder. Landbrugskommissær Mariann Fischer Boel (DK) og konkurrencekommissær Neelie Kroes (NL) er blandt disse, og Neelie Kroes er helt indforstået med at være kvoteret til jobbet. Og som Karin Riis-Jørgensen påpeger, er alternativet til kvindekvoterne måske heller ikke så gunstigt:

*"Jeg kan da komme i tanke om en formand for kommissionen, som ikke var den mest kompetente i verden" siger Karin Riis-Jørgensen, som henviser til luxembourgeren Jacques Santer, der blev tvunget væk fra posten i marts 1999. "Han blev valgt, fordi han var en kompromiskandidat fra et lille land. På den måde blev han jo også 'kvotaet' ind. Men lige så snart man taler om kvoter for kvinder, spørger man: "Vil du bryde dig om at blive 'kvotaet' ind? Vil du ikke hellere vælges for dine kompetencer?"<sup>68</sup>*

Dette spørgsmål synes at udgøre en af grundstenene i argumentationen mod kvoter. Men holdninger er, som det fremgår, delte, og udmeldinger i pro/kontradiskussionen mange.

<sup>65</sup> "Who makes the news?" fra Global Monitoring Projekt om de to køns antal og rolle i medierne i 71 lande, 2005. DK indgår ikke i undersøgelsen, men tilsvarende reviews for danske medier placerer Danmark på det globale gennemsnit.

<sup>66</sup> Britta Thomsen: "Spanien er i front med ligestilling", artikel i Information den 8. marts 2008 - <http://www.information.dk/156098>.

<sup>67</sup> Citeret efter "Læs her Jørgen Mads Clausen" af Lisbeth Knudsen, 28. december 2006.

<sup>68</sup> "Kvindekvoter bragte mig til tops", Berlingske Tidende, den 9. maj 2008.

## Debatten i Danmark

I Danmark er der blevet taget kraftigt til genmæle over for kvotemodellerne. Ligesom der er markante fortalere. Der er skabt utallige både tankevækkende og læseværdige artikler – for og imod. I det følgende vil der blive bragt nogle karakteristiske eksempler, der giver indtrykket af hovedargumenter og stemning.

Rikke Kroer Høberg, marketings- og kommunikationschef hos Unichains A/S, fik med sit indlæg ”Karrierekvinder i kvoter lugter af fisk” i Berlingske Tidende den 30. april 2007 sat tingene på spidsen:

*”Man gør det med fisk. Og med jævne mellemrum bliver det et tema i debatten, at vi også bør gøre det for kvinder. Gøre dem til genstand for kvoter. Vælge køn frem for kompetence. Anvende tvang frem for tillid, Det kaldes kønskvotering og skulle være til stor fordel for kvinderne. Men sagen er den, at kvinderne bør vride sig ligesom fiskene, når nettet strammes om dem, og de sættes ind på en lederpost eller en bestyrelsespost blot fordi de er kvinder... Kønskvotering bidrager til at fratage kvinderne muligheden for selv at tage æren for selv at være kravet det sidste stykke op ad den attraktive karrierestige... Men det centrale budskab er, at kvinder med toplederambitioner skal handle, prioritere i deres liv. Vælge deres uddannelse med omhu. Lære at skabe og bruge et netværk. Og ikke mindst tænke sig om, før de gifter sig. Kvinder der snobber nedad – altså gifter sig med en solid tømrer frem for en ambitiøs salgschef – har større chance for at realisere sine egne karrieredømme end kvinden med en karrieremand”.*<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Rikke Kroer Høberg: ”Karrierekvinder i kvoter lugter af fisk”, Berlingske Tidende, den 30. april 2007.

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Det bør bemærkes, at dekan for Det Biomedicinske Fakultet ved Københavns Universitet, Per Holten-Andersen, afviser, at der er tale om kønskvotering: ”Vi benytter ikke kønskvotering, fordi det er et usagligt redskab. Med den nye optagelsesprocedur sikrer vi blot, at de studerende på dyrlægeuddannelsen har en bredere profil, så efterspørgslen fra arbejdsmarkedet er dækket ind. Om det giver flere eller færre mænd er ikke det afgørende.”

<sup>72</sup> Citeret efter ”Ligestillingens grønspættebog”, Berlingske Tidende den 12. april 2008.

<sup>73</sup> ”Bestyrelseskvinder, der gav mænd sparket”, Information den 9. maj 2008.

Afslutningsvis opfordrer Rikke Kroer Høberg kvinderne til kort og godt at tage sig sammen:

*”Så, kvinde, mand dig op. Grib din egen frihed. Træf dine egne valg. Dem står du til ansvar for. Og lad så politikerne beskæftige sig med fisk og kvotering frem for kvinder og karriereprioritering”.*<sup>70</sup>

Et andet perspektiv på debatten er fremført af både forfatter Gretelise Holm og lektor Anja C. Andersen, Niels Bohr Institutet, Københavns Universitet. De påpeger det forunderlige i, at kvoter kan sniges ind af bagvejen, når det er mænd, der fyldes i dem. Dyrlægestuderende kvoteres således i dag på en ny måde, der sikrer flere mandlige studerende.<sup>71</sup>

Anja C. Andersen har noteret sig, at man har måttet vente forgæves på protesterne fra både de mandlige studerende over at blive optaget, fordi de var mænd, og fra de kvindelige studerende, der må se sig forbigået af mænd med lavere karaktersnit. Gretelise Holm bemærker også den retorik, der knytter sig til denne kvotering.

*”Nu er det pludselig et problem, at der ikke er nok mandlige læger og dyrlæger, og så beslutter man sig for at kvotere mænd ind ad bagvejen. Ingen har løftet et øjenbryn i den anledning. Man har heldigvis sagt, at det er for at få en bedre kønsfordeling, men jeg har også hørt nedladende forklaringer om, at »det jo ikke kan nytte noget, at vi fylder universiteterne op med gymnasiets flinkepiger«. Flinkepiger?! Når kvinderne er de mest kvalificerede, så er kvalifikationer altså pludselig noget dårligt, og så laver man det om. Jeg tror ikke, at det er skrevet ned noget sted, at universiteterne kønskvoterer i forhold til mænd, men det er det, der foregår i praksis.”*<sup>72</sup>

Nini Høegh Nergaard, norsk jurist, professionel bestyrelsesmedlem, bl.a. bestyrelsesformand i Opak A/S, er blevet bestyrelsesmedlem efter ordningens indførelse, og har derfor forholdt sig direkte til problemstillingen:

*”Jeg har valgt ikke at tænke på, at jeg muligvis er blevet kvoteret ind. Jeg har valgt at tænke på, at de har valgt mig fordi jeg har en kompetence, som er interessant. Og jeg har aldrig følt, at nogen har taget mig mindre seriøst end mine mandlige kolleger.”*<sup>73</sup>

Men samtidig har Nini Høegh Nergaard et noget ambivalent forhold til ordningen:

*"Det er rigtigt og fornuftigt at have en kønsbalance i arbejdslivet, fordi jeg tror, at kvinder og mænd repræsenterer forskellige ståsteder i en debat, som gør den bredere. Men når man indfører en lov, som rækker så vidt, som den gør i Norge, går man langt ind i ejernes råderet," siger hun og peger på, at også private virksomheder er omfattet af loven.*"<sup>74</sup>

Det er bemærkelsesværdigt, at kvinder, der tidligere har været klart imod kvoter, nu ikke længere ser noget alternativ. Både Berlingske Tidendes chefredaktør Lisbeth Knudsen og Aase Hoeck, der driver databasen karrierekvinder.dk, delte tidligere bekymringen over, at kvindelige bestyrelsesmedlemmer ville blive inkompetente bestyrelsesmedlemmer, der alene var på posten på grund af deres køn.

Efter at have været tæt på de norske erfaringer, har Aase Hoeck revideret sin opfattelse og ser nu kvoterne som den eneste måde at få ændret det skæve kønsbillede på. Ligeledes har Lisbeth Knudsen i mange år været en svoren modstander af kvoter, men da hun ikke længere har tillid til, at tiden løser problemet, er meldingen nu en ganske anden:

*"Jeg har i årevis tilhørt den store gruppe af kvindelige ledere, der kontant har afvist enhver form for kønskvotering og ligestillingsbavl, fordi vi ikke gider se os selv placeret i en eller anden offerrolle, hvor lederjob og bestyrelsesposter til kvinder bliver et led i firmaets såkaldte "mangfoldighedsprofil" eller topchefens imagepleje. Hvem har lyst til at få et job, som man måske ikke var den mest kvalificerede til, men som man fik, alene fordi man nu var kvinde? Jeg tror, mange kan genkende spørgsmålet... Nu er jeg nået frem til den konklusion, at mændene i årevis er blevet kvoteret frem til bestyrelsesposterne. Det er ganske enkelt på tide at ophæve mændenes skjulte kønskvotering og rydde banen for de gamle traditioner med et midlertidigt lovreguleret kønskvoteringskrav til fordel for kvinderne. Vi har ikke råd til at vente."*<sup>75</sup>

## Delkonklusion

DJØF har hidtil haft den holdning, at et fornuftigt formål ville kunne nås gennem almindelig omtanke og ordentlig opførsel. Når det nu er fornuftigt at trække på kompetencer og talenter fra begge køn, så vil øget viden om og forsvarlig opmærksomhed på at forlade uholdbare vaner og fordomme stille og roligt føre til målet.

Også DJØF må dog erkende, at udviklingen er gået i stå på trods af, at der nu er langt flere kvinder i de rekrutteringslag, hvor lederne skal komme fra. Altså er vi tvunget til at revurdere argumenternes holdbarhed – såvel egne som andres. En meget stor del af de ledere, der tales om, forventes at blive rekrutteret fra DJØFs medlemskreds. Når det er muligt, er det derfor naturligt at tage udgangspunkt i de tilkendegivelser, som DJØFs kvindelige medlemmer giver os om deres ambitioner, deres forventninger og grundene til deres valg.

- DJØF konstaterer, at der nu er langt flere kvinder i rekrutteringslagene.
- DJØF konstaterer, at lige så mange af kvinderne som af mændene tilkendegiver både lyst og ambitioner over for lederstillinger.
- DJØF konstaterer, at mændene har lidt andre, men fuldstændigt lige tyngende argumenter imod ledelsesopgaven som kvinderne.
- DJØF konstaterer, at kvoter bruges for at sikre alle mulige andre hensyn – mandlige dyrlæger, jyske repræsentanter, særlige studerende.

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> "Danmark har ikke råd til at undvære kvinderne", kommentar af Lisbeth Knudsen i BNY, nr. 9, 7.-13. marts 2008.

- DJØF konstaterer, at vi helt ubevidst forholder os mere kritisk til ensartede kvalifikationer, hvis de repræsenteres af kvinder.
- DJØF konstaterer, at det ikke har hjulpet at vente, at diskutere, at oplyse.

DJØF mener, at vi er kommet dertil, at vi må forholde os åbent og konstruktivt til midler, der virker, og at vi derfor i en periode må lade kvoter til bestyrelser indgå i en samlet strategi for at skabe større lighed i repræsentation af de to køn i ledelse. En kvoteløsning bør gennemføres på en ordentlig måde og med god tid til at varetage en kvalificeret rekruttering i en glidende og forsvarlig proces.

DJØF finder, at virksomheder, der tilslutter sig Charter for flere kvinder i ledelse, og som magter at forblive i charteret, med rimelighed kan få en længere respit til at opfylde en kvote i deres bestyrelse. Det bagvedliggende argument er, at de virksomheder, som vælger at fokusere på opgaven med at sikre flere kvinder i den daglige ledelse, prioriterer den opgave, hvor der mest direkte er et afkast af en mere ligelig repræsentation. DJØF mener derfor, at virksomheden i en tid bør kunne koncentrere indsatsen om dette, hvorefter tillige opgaven med en mere ligelig sammensætning af bestyrelsen trænger sig på.

Ugebrevet A4 har lavet en undersøgelse, der viser, at næsten 6 ud af 10 danske kvinder støtter en kvotemodel som den norske. Omvendt er 6 ud af 10 danske mænd mod en sådan løsning.<sup>76</sup>

DJØF har overvejet, om det ville være relevant at lade kravet til størrelsen af kvoten for bestyrelser være relateret til et rekrutteringsgrundlag. Imidlertid er rekrutteringsgrundlaget for bestyrelsesmedlemmer som udgangspunkt betydelig mere uklart, hvilket ikke er velegnet i lovgivningsmæssig sammenhæng. Det er endvidere opfattelsen, at de opgaver, der forvaltes i bestyrelserne, er langt bredere og mere almengyldige end øvrige ledelsesopgaver, hvorfor der er en langt bredere base at kunne rekruttere fra. Endelig er antallet af pladser, der skal besættes, af en helt anden og mere overskuelig størrelsesorden, således at rekrutteringsbasen i alle tilfælde er betydeligt større end det nødvendige antal bestyrelsesmedlemmer.

<sup>76</sup> "Kvinder er til kvoter", Ugebrevet A4, 3. marts 2008.



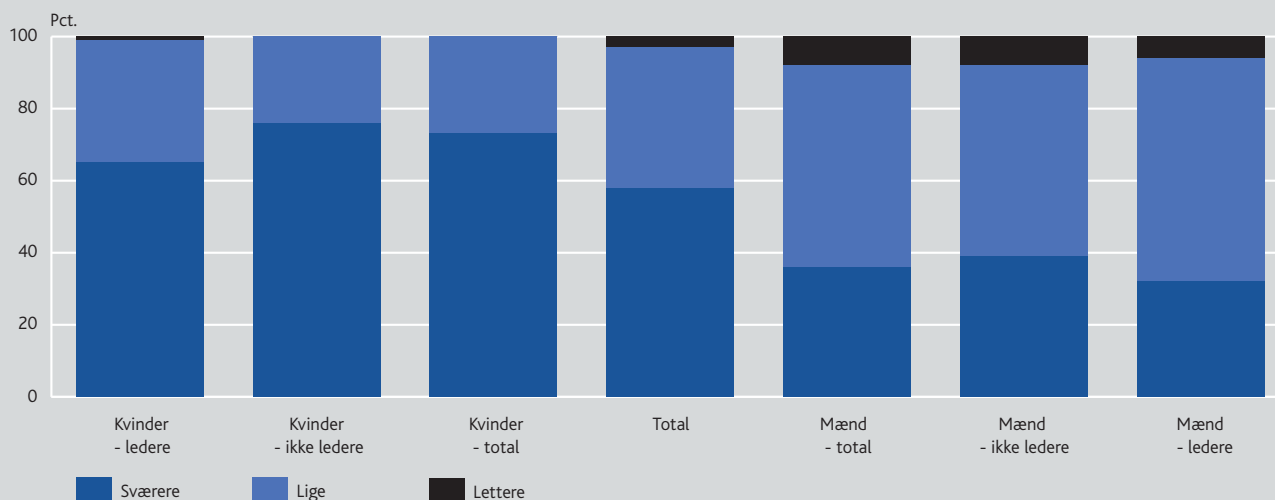
## 9. Medlemmernes vurdering

Allerede med etableringen af en taskforce signalerede DJØFs hovedbestyrelse, at tiden var moden til grundige overvejelser om initiativer til at sikre en mere ligelig repræsentation af de to køn i ledelse. Initiativer skal netop hvile på aktuel viden og væsentlige overvejelser om fordele og ulemper. Det var således taskforcens hovedopgave at fremskaffe dette grundlag.

Som et led i indsamlingen af viden, har det været vigtigt at få afdækket holdningen blandt DJØFs medlemmer til emnet. Er der reelt et problem med rekruttering af kvinder til ledelse i dagens Danmark? Er der behov for initiativer? I DJØFs undersøgelse "Køn & Karriere"<sup>77</sup> blev medlemmerne derfor stillet spørgsmål herom.

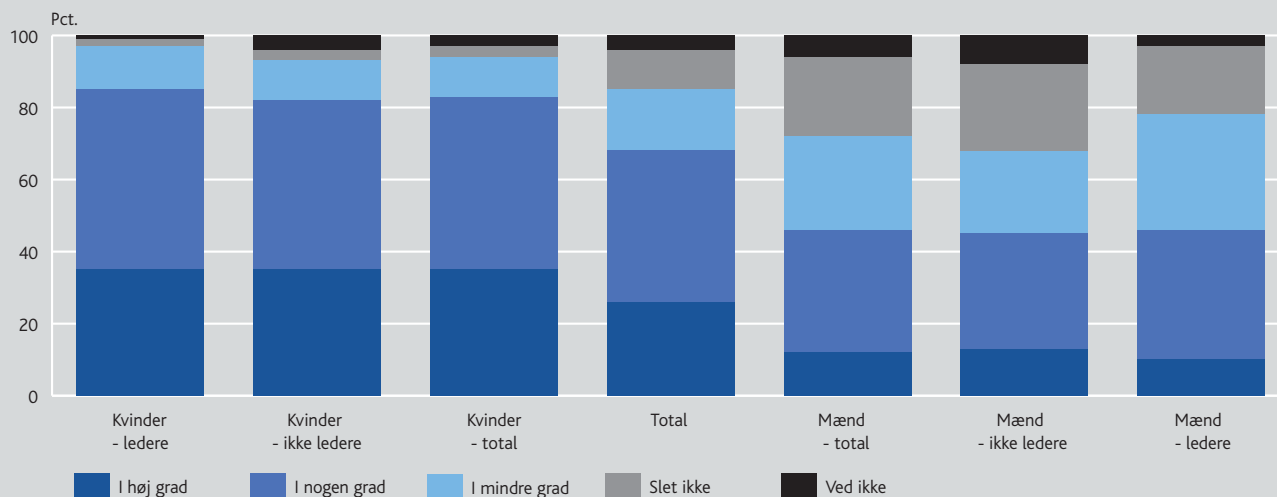
Figur 10 er opstillet symmetrisk omkring totalbilledet. Resultatet er udtryk for det ene element i undersøgelsen, hvor DJØFs medlemmer har den største forskel i opfattelse afhængigt af køn. Hovedresultatet er dog, at over halvdelen af alle respondenter mener, at det er sværere for DJØF-kvinder end for DJØF-mænd at gøre karriere. Yderpunkterne udgøres af kvindelige ikke-ledere, hvor 75 procent opfatter det som sværere, mens kun 32 procent af de mandlige ledere deler dette synspunkt. Her må det bemærkes, at det hovedsageligt er den sidste gruppe, der skal ansætte den første gruppe.

Figur 10. Er det sværere eller lettere for DJØF-kvinder at gøre karriere end for DJØF-mænd?



<sup>77</sup> Undersøgelsen blandt DJØFs medlemmer omfatter ledere og ikke-ledere i den offentlige sektor (uden undervisnings-/forskningssektoren og rets- og politisektoren) og i den private sektor. "Køn og Karriere" vil blive publiceret i november 2008 i forbindelse med DJØFs repræsentantskabsmøde. Den "chefmodne alder" er defineret som 35 til 55 år.

Figur 11. Er der behov for initiativer for at sikre en mere ligelig repræsentation af de to køn i ledelse?



Også figur 11 er opstillet symmetrisk omkring totalbilledet. Dette resultat repræsenterer det andet element i undersøgelsen, hvor DJØFs medlemmer har den største forskel i opfattelse afhængigt af køn. Igen er det relevant at fremhæve hovedresultatet: To tredjedel af alle respondenter mener, at der i høj eller nogen grad er behov for at gøre noget for en større ligelighed og yderligere en sjettedel mener, at der i mindre grad er behov for at gøre noget. Men det er bemærkelsesværdigt, at dette gennemsnitsresultat dækker over, at mere end 80 procent af kvinderne mener, at der i høj eller nogen grad bør gøres noget, mens det kun er omkring 45 procent af mændene.

Der er ikke signifikante forskelle på kvindelige lederes opfattelse og kvindelige ikke-lederes opfattelse, mens der er forskelle på de mandlige lederes og ikke-lederes opfattelse, idet næsten 80 procent af de mandlige ledere mener, at der i mindre, nogen eller høj grad bør iværksættes initiativer, mens dette kun gælder knap 70 procent af ikke-lederne.

### Delkonklusion

En sammenstilling af de to sæt besvarelser viser, at et flertal af respondenterne mener, at det er vanskeligere for DJØF-kvinder end for DJØF-mænd at gøre karriere, mens det er mere end tre fjerdedele af respondenterne, der mener, at der er behov for at gøre noget ved dette. Det er tydeligt, at det er kvinderne, der er mest opmærksomme på vanskelighederne, og som også er mest optagede af behovet for initiativer. Men det er værd at fremdrage, at næsten 80 procent af de mandlige ledere – som i høj grad er ansvarlige for de kommende udnævnelser – mener, at der er behov for nye initiativer.

Såvel DJØFs egen undersøgelse som en række andre undersøgelser får DJØF til at konkludere, at det er vanskeligere for DJØF-kvinder at opnå en lederstilling sammenholdt med de muligheder, DJØF-mænd har. DJØF mener samtidig, at der er et behov for at gennemføre initiativer over en bred front. Der findes ikke et enkelt initiativ, der kan ændre udviklingen. Men der findes mange initiativer, som samlet kan skabe mere lige muligheder, og dermed en reel adgang til at udnytte de mest kvalificerede lederressourcer fra begge køn.

## 10. DJØFs samlede anbefalinger

### I. Målsætninger

A. Den samlede andel af kvinder i ledelsen skal svare til den repræsentation, der er i det relevante rekrutteringslag. Målet anses for at være realiseret, når der er en repræsentation på mindst 0,8 i forhold til rekrutteringslaget. (Se kapitel 4)

B. Hvert ministerområde, hver region og hver kommune bliver forpligtet til – som led i de redegørelser, som skal indsendes til ministeren for ligestilling hvert andet år – at angive, at man i den kommende toårsperiode vil sigte på at ansætte et antal kvinder i lederstillinger, så rekrutteringsfaktoren for kvinder i gruppen af nyudnævnte ledere er mindst 1,0 i forhold til rekrutteringslaget, medmindre sammensætningen af ledelsen opfylder punkt I A. (Se kapitel 4)

C. Private virksomheder opfordres til at sætte de samme mål for deres rekrutteringspolitik.

### II. Hovedredskaber

A. Alle større – både offentlige og private – virksomheder opfordres til at tilslutte sig ligestillingsministerens Charter for flere kvinder i ledelse. (Se kapitel 7)

B. Folketinget opfordres til at vedtage, at alle selskaber med mere end 500 medarbejdere og alle børsnoterede selskaber skal have begge køn repræsenteret i deres bestyrelse med mindst 40 procent. (Se kapitel 8)

C. For selskaber med mere end 500 medarbejdere og for børsnoterede selskaber, der er tilsluttet – og opretholder tilslutning til – Charter for flere kvinder i ledelse, udskydes fristen for opfyldelse af lovgivningen i punkt II B med tre år. (Se kapitel 7 og 8)

### III. Øvrige redskaber

A. Arbejdsgivere skal sikre, at begge køn er repræsenterede i ansættelsesudvalg.

B. Arbejdsgivere skal tilstræbe, at begge køn er repræsenterede i ansøgerfelter.

C. Arbejdsgivere skal stille krav til headhuntere om, at begge køn er repræsenterede i ansøgerfelter.

D. Arbejdsgivere bør – evt. i samarbejde med andre i samme sektor eller branche – tilrettelægge talent- og lederudviklingsprogrammer, som sikrer deltagelse af et markant antal kvinder fra rekrutteringslagene.

E. Der skal reserveres 3 måneders barselsorlov til fædrene.

F. Maksimum for lønrefusionen ved barselsorlov skal ændres fra et kronebeløb til et procentloft på fx 80 procent.

### IV. DJØFs initiativer over for medlemmer

A. DJØF vil undersøge etableringen af en database over kvindelige DJØF-medlemmer med lederpotentiale, som kan anvendes af efterspørgere af kompetente kvindelige lederemner/ bestyrelsesmedlemmer, evt. i samarbejde med eksisterende databaser med samme formål.

B. DJØF vil, som første etape af et projekt, der skal kunne matche forslaget i punkt III C, invitere headhuntervirksomheder til samarbejde om at skaffe adgang til et større felt af kompetente kvindelige lederemner.

C. DJØF vil undersøge interessen for at skabe et talentudviklingsnetværk for kvindelige lederkandidater, der som ramme består af nuværende kvindelige og mandlige ledere.

D. DJØF vil undersøge mulighederne for at indgå aktivt i foreningen "Aktionærer for flere kvinder på bestyrelsesposter".

E. DJØF vil tilrettelægge mødeaktiviteter med det mål at give flere adgang til viden om værdien af en mere ligelig repræsentation af kvinder og mænd i ledelse i vidensamfundet og med rum til idéudvikling og debat.

F. DJØF vil fortsætte udviklingen af mentorordningen, herunder af LederMentor, med særligt fokus på kvindelige ledere/ lederaspiranter.

### V. DJØFs egne opgaver

A. DJØF vil tilslutte sig ligestillingsministerens Charter for flere kvinder i ledelse.

## Bilag: Baggrund for DJØF-taskforcens arbejde

Hovedbestyrelsen vedtog i efteråret 2007 at fokusere særligt på temaet Køn & Ledelse med nedsættelse af en taskforce, der skulle arbejde målrettet med spørgsmålet om, hvorfor der stadig er få kvinder i lederstillinger og endnu færre i det, man kunne kalde topledelse, uanset om man ser på det private erhvervsliv eller på den offentlige sektor. Fra dette udgangspunkt indledte taskforcen arbejdet med at skabe overblik og viden, vurderinger og anbefalinger.

Medlemmerne af taskforcen blev udpeget af bestyrelserne for DJØFs delforeninger, og den bestod dels af interne repræsentanter (dvs. medlemmer af delforeningsbestyrelserne) dels af eksterne repræsentanter (som ikke er bestyrelsesmedlemmer, men som alle er medlem af DJØF). Listen over medlemmer fremgår sidst i dette bilag.

Taskforcen har i alt holdt seks møder i perioden i oktober 2007 til medio august 2008. Møderne har alle fokuseret på de forskellige elementer, som en strategi for en ligelig repræsentation af de to køn i ledelse kunne omfatte.

Taskforcen fremlagde i september 2008 sin rapport og sine anbefalinger for DJØFs hovedbestyrelse.

### Taskforcens arbejde

Danmark har i mange år haft en foregangsposition i debatten om ligestilling. Vi har vænnet os til positionen, selv om den næppe nogensinde har været en realitet inden for ledelse. Nu er det på tide at sætte nyt liv i debatten og opnå nye resultater. Det har været DJØFs ønske at bidrage til et bredere og mere markant engagement i udviklingen af mere lige køns-mæssig repræsentation i ledelse.

Debatten om kvinder i ledelse er ikke isoleret til Danmark. Taskforcen har derfor interesseret sig for at sætte den danske udvikling ind i en international ramme for at afsøge udviklingsmønstre og indhente inspiration. Der er adskillige lande, hvor udfordringen er taget op på samfundsplan med stor styrke og konsekvens i de senere år. I Danmark har udfordringen i højere grad været mødt med enkeltinitiativer båret af fremsynede virksomheder og enkeltpersoner.

Taskforcens medlemmer har anvendt et større antal undersøgelser i sit arbejde, herunder initieret en undersøgelse af DJØFs medlemmers holdninger til lederopgaven samt om deres forventninger til og erfaringer om de vilkår, der vanskeliggør henholdsvis inspirerer til varetagelsen af en lederstilling.

Undervejs i arbejdet har det undret taskforcens medlemmer, at de mennesker, der mener, at mænd og kvinder i ledelse i et moderne videnssamfund alene på grund af deres køn repræsenterer væsentligt forskellige kompetencer og skævt fordelte talenter, synes at være fritaget for bevisbyrden herfor. Der har været søgt efter undersøgelser, der ved empiri kunne støtte disse meninger, og som derfor kunne sætte væsentlige spørgsmålstejn ved de undersøgelser, som taskforcen har inddraget i arbejdet. Men sådanne undersøgelser er ikke kommet for en dag. Kun udsagn med sædvanens styrke som eneste arsenal.

Det er vigtigt at understrege, at taskforcen har haft ledelse som fokus, ikke ligestilling i al almindelighed. Dette har ført til en række overordnede analyser af kvinders position på arbejdsmarkedet og af familielivets vilkår i det 21. århundrede. Disse analyser er alene anvendt til at belyse indflydelsen på ambitionen om at søge en lederstilling og på vilkårene for at opnå en sådan og ikke til overvejelser om ligestilling i al almindelighed.

Et arbejde med ledelse som omdrejningspunkt og en udforskning af ulyst henholdsvis motivation til samt udfordringer og vanskeligheder med ledelse efterlader let det indtryk, at selve det at skulle opnå en lederposition er den eneste mening med arbejdslivet. Et sådant synspunkt ligger selvfølgelig ikke til grund for hverken taskforcens arbejde eller undersøgelsens fokus. Ligesom der er brug for mange og kvalificerede ledere til at drive et samfund som det danske, er der i høj grad brug for dygtige medarbejdere.

Taskforcen har formuleret forslag, der kan bidrage til at styrke indsigten i og afhjælpe de mekanismer, der har ført til en meget langsom ændring i fordelingen af ledelsesopgaverne mellem mænd og kvinder, herunder ved at sætte mål for en udvikling over de kommende år.

Endelig har taskforcen angivet en række handlingsinitiativer, som kan bidrage til:

- udbredelsen af holdninger og den viden, de er baseret på, til såvel DJØFs egne medlemmer som omverdenen,
- betjening af de medlemmer, der har nået til et tidspunkt i deres liv, hvor en lederstilling ønskes, og
- udvikling af matchaktiviteter mellem på den ene side virksomheder, institutioner og organisationer, der vil sikre sig stærke kvindelige ansøgere, og på den anden side den omfattende rekrutteringsbase, som udgøres af DJØFs medlemmer.

DJØFs hovedbestyrelse vedtog den 1. oktober 2008 taskforcens anbefalinger og rapporten i den her foreliggende form.

## Medlemmer af taskforcen

### Repræsentanter fra DJØFs delforeningsbestyrelser:

**Advokat Dorthe Kjærgaard**, medlem af bestyrelsen i FAAF

**Advokatfuldmægtig Sanne Camilla Jensen**, næstformand for FAAF

**Dommer Tine Vuust**, næstformand for Offentlige Chefer  
**Vicedirektør Christian von Benzon**, næstformand for Offentlige Chefer

**Formand Jan Helmer**, formand for DJØF Privat

**Underdirektør Stina Vrang Elias**, næstformand i DJØF Privat

**Økonomisk rådgiver Lotte Grostøl**, medlem af bestyrelsen i DJØF Privat

**Direktør Mette Holst**, medlem af bestyrelsen i DJØF Privat

**Fuldmægtig Camilla Rosengaard Villumsen**, medlem af bestyrelsen i Overenskomstforeningen

**Sekretariatschef Karsten Ribbjerg Erichsen**, medlem af bestyrelsen i Overenskomstforeningen

### Eksterne repræsentanter:

**Dommer Hanne Fog-Petersen**, udpeget af Offentlige Chefer

**Løn- og forhandlingschef Elisabeth Kjeldsen**, udpeget af Offentlige chefer

**Chefkonsulent Sanne Udsen**, udpeget af DJØF Privat

Sekretariatet har bestået af Lisbeth Kjersgård og Wenche Marit Quist bistået af Pia Gjellerup fra DJØFs politiske afdeling. Undersøgelsen "Køn & Karriere" er forestået af DJØFs analyseafdeling.



**DJØF**

Gothersgade 133 . Postboks 2126

1015 København K

Tlf. 33 95 97 00 . Fax 33 95 99 99

[djoef@djoef.dk](mailto:djoef@djoef.dk) . [www.djoef.dk](http://www.djoef.dk)