

# Mænd har dobbelt så stor chance for at blive ledere som kvinder

## Indledning

Der er sket flere fremskridt på ligestilling og diversitetsagendaen de seneste år. Således har vi efter flere års stilstand på området endelig fået en lovgivning, der sikrer fædre og medforældre ret til 11 ugers øremærket orlov med børn. Og i efteråret 2022 blev den såkaldte måltalslovgivning skærpet i erkendelse af, at loven hidtil har vist meget ringe resultater. Med skærpelsen skal andelen af kvinder i topledelse – både i den private og den offentlige sektor – nå op på minimum 40 procent. Samtidig har EU endelig – efter 10 år – vedtaget et nyt EU-direktiv, som stiller krav til de børsnoterede selskaber om transparente og professionelle rekrutteringsprocesser, der skal inkludere flere kvinder i topledelse.

Selv om man kan opleve et vist momentum i disse år, er det helt afgørende, at der sker markante ændringer i Danmark, når det gælder kvinders mulighed for at realisere en (top)ledelseskariere, da det især er det område, som trækker Danmark ned på flere internationale ranglister. En række danske analyser bekræfter også, at kvinder er et særsyn på topledelsesniveau, og at kvinder og mænd har meget forskellige betingelser for at realisere en ledelseskariere i Danmark.

Set i lyset af kvinders høje uddannelsesniveau i Danmark er det spild af både penge og talent, når vi ikke gør bedre brug af kvinders høje uddannelsesniveau og kompetencer. Det går i sagens natur ud over både kvinder, virksomheder og samfundet.

Flere undersøgelser dokumenterer, at der ikke er forskel på mænd og kvinders ambitionsniveau. Men der er stor forskel på, i hvilken grad mænd og kvinder får mulighed for at udleve deres ambitioner. Det er tidligere blevet belyst i en større undersøgelse gennemført blandt 30 af de største danske virksomheder med 500 deltagere<sup>1</sup>. Konklusionen var klar:

- 57 procent af virksomhedernes kvindelige ledere er interesserede i at avancere.
- Modsat vurderer 60 procent af virksomhedernes HR-direktører, at de kvindelige ansatte ikke er interesserede i at blive forfremmet enten på grund af manglende motivation eller på grund af familieforpligtelser.
- 47 procent af kvinderne mener ikke, at deres virksomhed seriøst ønsker flere kvinder i ledelsen.

Meget taler derfor for, at man øger fokus på, i hvilken grad arbejdspladskulturen bidrager til at fremme eller modarbejde kvinders muligheder for at udleve deres ambitioner. Ny forskning af bl.a. økonom Lisa Vesterlund dokumenterer, at kvinder ofte tildes – og forventes at tage en række opgaver, som er vigtige for arbejdspladsen, men som typisk ikke er til gavn for kvindernes karriere. Nærmere tværtimod.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Paradokset med de kvindelige ledere, undersøgelse af BCG i samarbejde med Berlingske, 2016:

<http://media-publications.bcg.com/Creating-Value-with-Gender-Diversity-in-Danish-Companies.pdf>

<sup>2</sup> Lise Vesterlund, professor i økonomi m.fl.: The No Club: Putting a Stop to Women's Dead-End Work, 2022

Også på den baggrund er der god grund til, at virksomheder lægger sig i selen med henblik på at afdække eksklusionsmekanismer på forskellige arbejdspladser og brancher, da det er helt uholdbart, at muligheder og ambitioner stadig ses at være begrænset af stereotyper om køn og kompetencer.

## Metode og datagrundlag

I rapportens første del beskrives udviklingen i andelen af mandlige og kvindelige ledere. Herefter undersøges forskellen i mænd og kvinders sandsynlighed for at blive ledere, dvs. ledelsesgab, ved hjælp af Oaxacas dekomponeringsmetode. Ved denne metode opdeles forskellen i en forklaret og en uforklaret del. Den forklarede del af ledelsesgab, er den del, der kan forklares ud fra forskelle i målbare karakteristika (fx uddannelsesniveau og alder). Den resterende del, dvs. den del af forskellen, der ikke kan tilskrives disse forskelle, kaldes den uforklarede del.

Det er vigtigt at bemærke, at metoden ikke måler omfanget af diskrimination mellem mænd og kvinder. Forskelle, der er udtryk for diskrimination, kan findes både i den 'forklarede' og den 'uforklarede' del af ledelsesgab. For at vurdere om diskrimination er en årsag til ledelsesgab, er der brug for andre metoder og datakilder, og det er netop fokus i rapportens anden del, hvor vi ser på, i hvilket omfang kvinder og mænd har lige store lederambitioner, og i hvilket omfang kvinder oplever forskelsbehandling på arbejdsmarkedet. Her refereres til fire andre undersøgelser, som Djøf tidligere har gennemført<sup>3</sup>.

Dekomponeringsanalysen er baseret på registerdata fra Danmarks Statistik. Se metodeafsnittet for en uddybning af den anvendte metode.

## Analysen viser

- I Danmark bliver 7,6% af mænd ledere, mens det kun gælder for 3,5% af kvinderne. Tager man højde for forskelle i faktorer, der kan have betydning for chancen for at blive leder – fx uddannelse, alder, branche og familiesituation, viser analysen et *uforklaret ledelsesgab* på 3,3 procentpoint.
- Ser vi kun på akademikere med en samfundsvidenskabelig uddannelse, så er forskellen endnu større. Her er 18,3% af mændene ledere, mens det kun gælder for 9,9% af kvinderne. Det uforklarede ledelsesgab er på 6,2 procentpoint.

---

<sup>3</sup> Arbejdspladskultur og forskelsbehandling/sexisme: <https://www.djoef.dk/-/media/documents/djoef/p/paragraf20marts2022a4web.ashx>;

<sup>3</sup> Kvinder og mænd har samme lederambitioner: [https://www.djoef.dk/-/media/documents/djoef/p/paragraf\\_20\\_marts\\_2022\\_a4\\_web\\_ny.ashx](https://www.djoef.dk/-/media/documents/djoef/p/paragraf_20_marts_2022_a4_web_ny.ashx)

<sup>3</sup> Forskelsbehandling på jobbet er hverdagskost for kvinder: [https://www.djoef.dk/-/media/documents/djoef/p/paragraf\\_20\\_juni\\_2022\\_web.ashx](https://www.djoef.dk/-/media/documents/djoef/p/paragraf_20_juni_2022_web.ashx)

<sup>3</sup> Negativ forskelsbehandling på arbejdspladsen: <https://www.djoef.dk/-/media/documents/djoef/f/forskelsbehandling-p-aa--arbejdspladsen-2022.ashx>

- Det uforklarede ledelsesgab er faldet en smule over de seneste 10 år, både for befolkningen samlet set og for akademikere med en samfundsvidenskabelig uddannelse, men det går langsomt. For befolkningen samlet set er det faldet med 0,8 procentpoint fra 4,1 procentpoint i 2011 til 3,3 procentpoint i 2021. Det betyder, at der fortsat er næsten dobbelt så stor sandsynlighed for at blive leder, hvis du er en mand. Det gælder både generelt i befolkningen og for akademikere med en akademisk samfundsfaglig baggrund.
- Hvis det seneste årtis udvikling fortsætter, vil vi først have lige mange mandlige og kvindelige ledere i 2064.

Djøfs tidligere medlemsanalyser viser:

- Forskellen i lederchancer skyldes ikke forskelle i ambitioner. En lige stor andel af Djøfs mandlige og kvindelige medlemmer ønsker således et lederjob, enten nu eller senere i karrieren.
- En ret direkte forklaring på, hvorfor der er forskel på mænd og kvinders ledermuligheder, er, at en større andel af kvinder (24%) end mænd (5%) oplever negativ forskelsbehandling på baggrund af køn, når vi spørger Djøfs medlemmer.
- Der er markant flere kvinder (29%) end mænd (14%), der oplever 'i mindre grad' eller 'slet ikke', at alle, uanset køn, alder, seksualitet mv., bliver opfordret på lige fod til at søge forfremmelser.
- Flere kvinder (20%) end mænd (12%) oplever 'slet ikke' en kultur på deres arbejdsplads, der appellerer lige meget til alle.
- Derudover mener hhv. 35% af kvinderne og 29% af mændene 'slet ikke' eller 'i mindre grad', at ledelsen går foran som et godt eksempel ift. at forebygge negativ forskelsbehandling. Hvilket kan være en del af forklaringen på, at mænd i dag fortsat har en langt større sandsynlighed for at blive leder end kvinder.

Analysens fund bliver undervejs perspektiveret af ligebehandlingschef ved Institut for Menneskerettigheder, Bjarke Oxlund, som også har en baggrund som forsker i køn, aldring og seksualitet ved Københavns Universitet.

## Djøf mener

**Toplevelse skal sætte mål for indsats og følge op på indsatsen:**

Det er veldokumenteret, at der ikke er forskel på mænd og kvinders ambitioner. Men der er stor forskel på, hvilke rammer og muligheder mænd og kvinder har for at udleve dem. Derfor er det afgørende, at alle arbejdspladser går ambitiøst til opgaven med at fremme en arbejdspladskultur, hvor alle uanset køn, alder, etnicitet etc. oplever at have samme muligheder. Derfor skal virksomheder arbejde systematisk og vedvarende med at sikre

kønsmæssig diversitet i fødekæder til lederstillinger. Det fordrer systematisk blik på bl.a. rekrutteringsprocesser, organisering, kultur, adfærd, belønningkriterier, sprog mv. med henblik på at afdække forskelsbehandling, sexisme mv. Topledelsens commitment og vilje til at involvere sig synligt i at opnå fastsatte mål er derfor afgørende for fremdrift.

## **Alle ledelses- og bestyrelsesposter skal slås op.**

I tråd med EU-direktivets krav om mere transparente og professionelle rekrutteringsprocesser er der brug for et lovkrav om, at alle ledelses- og bestyrelsesposter bliver slået op. Det vil sikre en mere kvalificeret og detaljeret afklaring af, hvilke kompetencer der er brug for i ledelser og bestyrelser, så netværk og gode forbindelser ikke alene er adgangsbilletten til en række stillinger.

## **Djøf støtter kvoter som middel til at skabe forandring**

Vi skal have brudt de nuværende uofficielle kvoter for mænd, som vi de facto har i en række fag og brancher i Danmark. Djøf støtter derfor også kvoter som et redskab til at skabe den nødvendige forandring i de danske bestyrelser, da den tydeligvis ikke sker af sig selv. I 44 procent af virksomhedernes bestyrelser er der slet ingen kvinder. Det holder ikke, når vi ved, at bredt sammensatte ledelsesteam er mere innovative og skaber langt bedre resultater. Risikoen ved meget homogene grupper er blinde vinkler og fravær af flere nyttige perspektiver. Diversitet er derfor vigtigt i bestyrelser, da der også i erhvervslivet træffes beslutninger, som har stor betydning for vores samfund og fremtid.

## **Ledelsesgabet generelt**

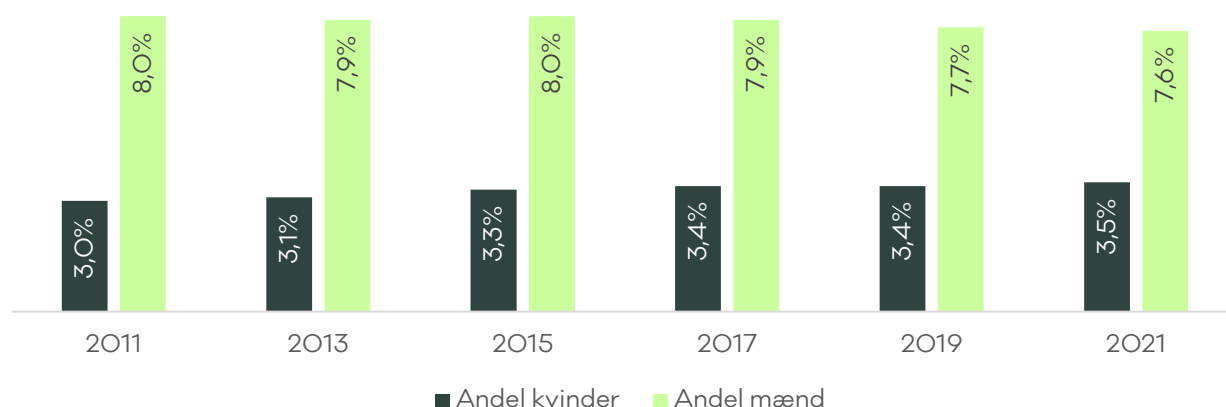
Analysen viser, at der er markant forskel på mænd og kvinders sandsynlighed for at blive leder. Forskellen er mindsket de seneste ti år, men udviklingen går meget langsomt, og hvis denne udvikling fortsætter i samme tempo, vil sandsynligheden for at blive leder først være lige stor for hhv. kvinder og mænd i 2064<sup>4</sup>.

I 2011 var andelen af kvindelige ledere 3,0%, mens mændenes var 8,0%. I 2021 var kvinders andel steget til 3,5%, mens mændenes var faldet til 7,6% (se Figur 1). Forskellen er faldet fra 5 procentpoint i 2011 til 4,1 procentpoint i 2021, men forskellen er stadig stor. Hvilket betyder, at mænd fortsat har over dobbelt så stor sandsynlighed for at blive leder.

---

<sup>4</sup> Denne fremskrivning er baseret på udviklingen i forskellen i andelen af ledere i perioden 2010 til 2021. Denne udvikling er lineært fremskrevet. Hvis der sker tiltag eller er forhold, der påvirker sandsynligheden for at blive leder forskelligt for hhv. kvinder og mænd, så vil det naturligvis også påvirke fremskrivningen.

Figur 1: Andelen af mandlige og kvindelige ledere 2011-2021



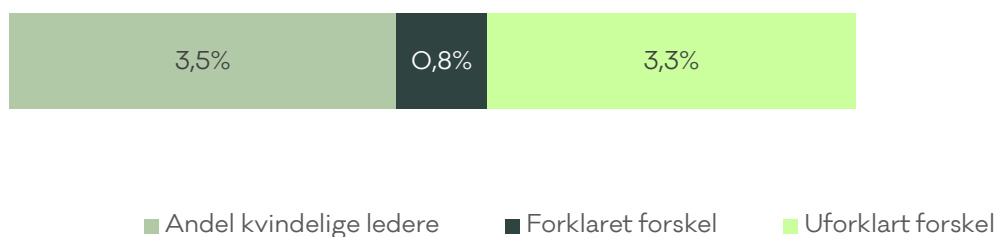
Som nævnt i indledningen, kan forskellen mellem andelen af hhv. mandlige og kvindelige ledere deles op i en 'forklaret' og en 'uforklaret' del.

Figur 2 viser det dekomponerede ledelsesgab. Det vil sige en opdeling af ledelsesgab i en forklaret og en uforklaret del. Den forklarede del, altså den del der hænger sammen med, at mænd og kvinder er forskelligt fordelt på de karakteristika, der indgår i modellen, udgør 0,8 procentpoint af forskellen. De resterende 3,3 procentpoint er den uforklarede forskel. Den udgør således klart den største del af ledelsesgab svarende til 80% af den samlede forskel.

*”Det er ikke alene tankevækkende, at den uforklarede del af ledelsesgab er så stor. Det er også bekymrende, fordi det samtidig understreger, at det ikke er uddannelse eller kvalifikationer, der er gal med. Kvinder mister simpelthen muligheder på grund af deres køn.”*

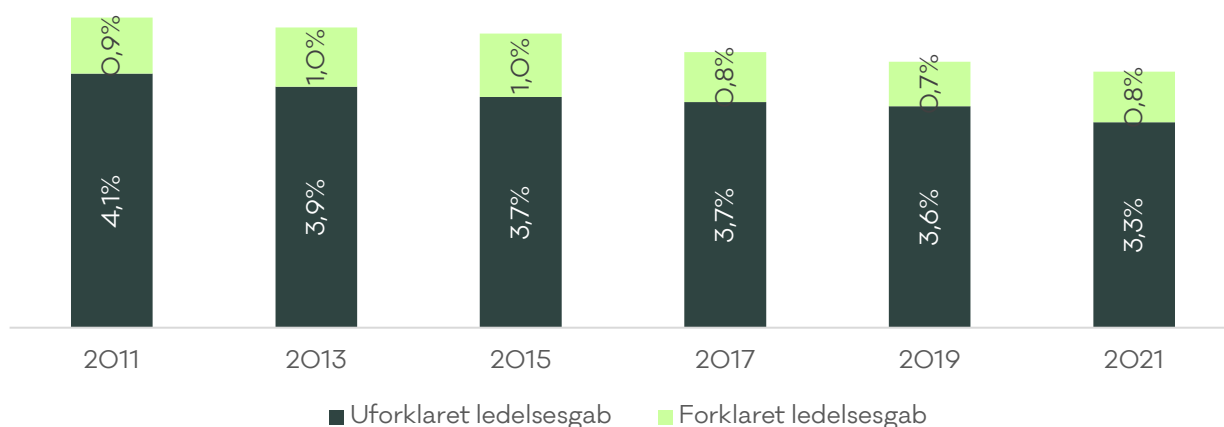
- Bjarke Oxlund, ligebehandlingschef på Institut for Menneskerettigheder

Figur 2: Det dekomponerede ledelsesgab 2021



Den 'uforklarede' del af forskellen mellem mandlige og kvindelige ledere er faldet signifikant fra 4,1 procentpoint i 2011 til 3,3 procentpoint i 2021, mens den 'forklarede' del har svinget mellem 0,7 og 1,0 procentpoint i perioden (Se figur 3).

Figur 3: Det forklarede og det uforklarede ledelsesgab



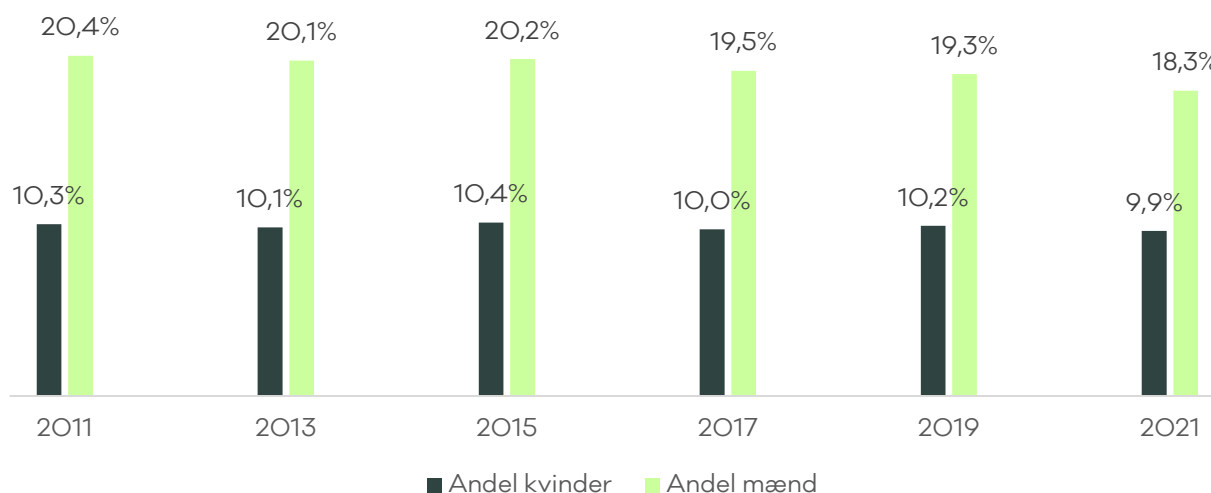
## Ledelsesgabets blandt akademikere med en samfundsvidenskabelig baggrund

I dette afsnit fokuseres på akademikere med en samfundsvidenskabelig baggrund. I 2011 var der 60.626 akademikere med en samfundsvidenskabelig baggrund, heraf 16% ledere. I 2021 var der 95.884 akademikere med en samfundsvidenskabelig baggrund, heraf 14,1% ledere. I perioden har der således været en stigning i antallet af akademikere med en samfundsvidenskabelig baggrund, både ledere og ikke-ledere, mens der har været et fald i andelen af ledere med en samfundsvidenskabelig baggrund fra 16,0 til 14,1%.

Vi finder, at der, også for akademikere med en samfundsvidenskabelig baggrund, er markant forskel på mænd og kvinders sandsynlighed for at blive ledere. I 2011 var 10,3%

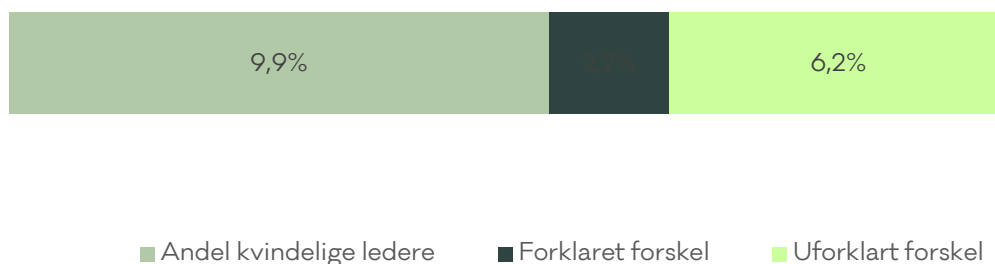
af alle kvinder med en samfundsvidenskabelig baggrund ansat i et lederjob, mens den tilsvarende andel for mændene var 20,4%. I 2021 var kvinders andel faldet med 0,4 procentpoint til 9,9%, mens mændenes var faldet med 2,1 procentpoint til 18,3% (se Figur 4). Udviklingen går derfor langsomt i den rigtige retning, men mænd med en samfundsvidenskabelig baggrund har fortsat næsten dobbelt så stor sandsynlighed for at blive leder, end kvinder med tilsvarende baggrund har.

Figur 4: Andelen af mandlige og kvindelige ledere 2011-2021 (akademikere med en samfundsvidenskabelig baggrund)



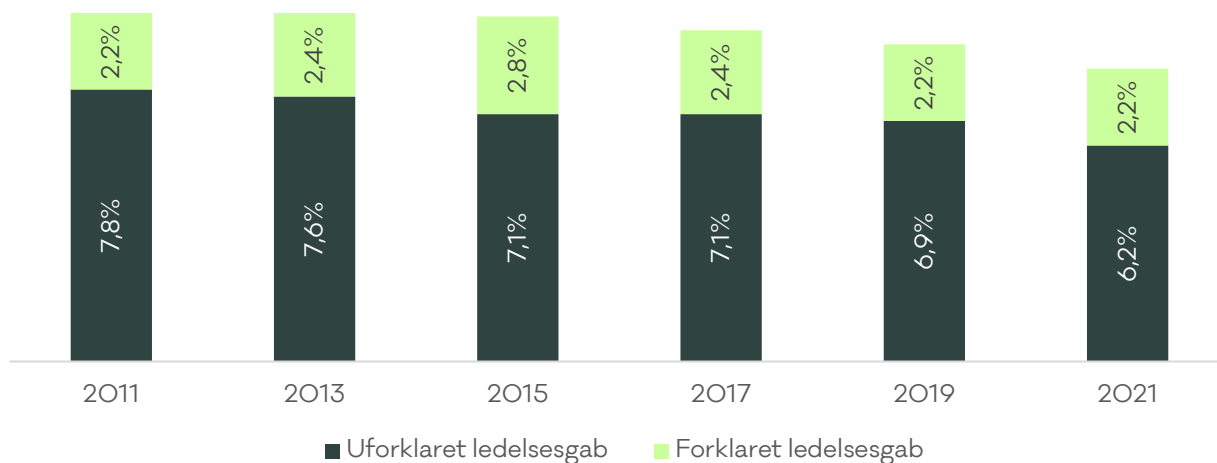
I 2021 er forskellen mellem andelen af hhv. mandlige og kvindelige ledere med en samfundsvidenskabelig baggrund 8,4 procentpoint. Hvis forskellen på samme vis som i forrige afsnit deles op i en 'forklaret' og en 'uforklaret' del, så viser analysen, at 2,2 procentpoint af forskellen hænger sammen med, at mænd og kvinder er forskelligt fordelt på de karakteristika, der indgår i modellen. De resterende 6,2 procentpoint er den 'uforklarede' del, der igen udgør den største del af forskellen svarende til 74% af den samlede forskel.

Figur 5: Det dekomponerede ledelsesgab 2021 (akademikere med en samfundsvidenskabelig baggrund)



Den 'uforklarede' del af forskellen mellem mandlige og kvindelige ledere med en samfundsvidenskabelig baggrund er faldet fra 7,8 procentpoint i 2011 til 6,2 procentpoint i 2021, mens den 'forklarede' del har svinget mellem 2,2 og 2,8 procentpoint i perioden (se Figur 6).

Figur 6: Det forklarede og det uforklarede ledelsesgab (akademikere med en samfundsvidenskabelig baggrund)



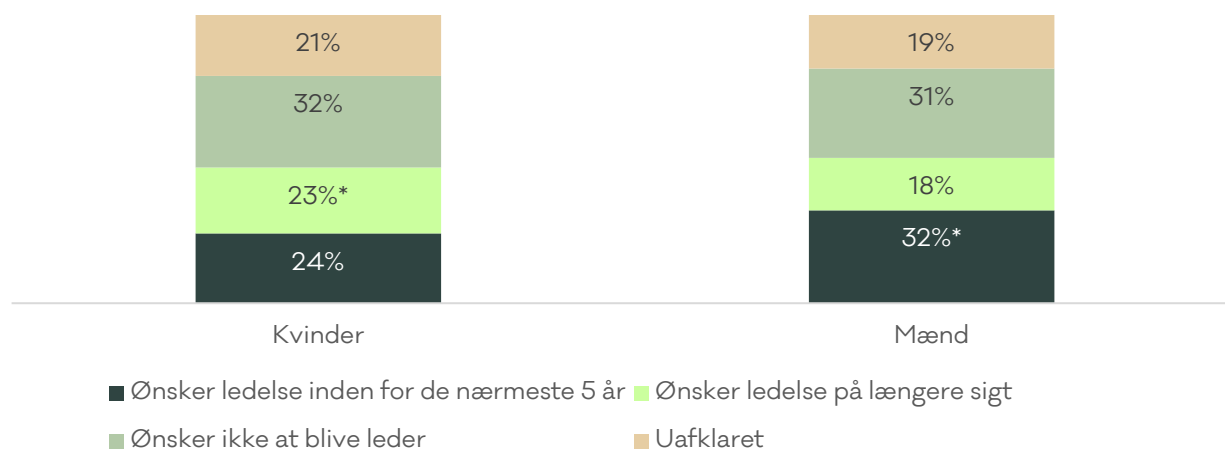
### Kvinder og mænd har lige store lederambitioner

Dekomponeringsanalysen viste et ledelsesgab på 8,4 procentpoint blandt akademikere med en samfundsvidenskabelig baggrund i 2021, heraf et uforklaret ledelsesgab på 6,2 procentpoint. Vi kan altså kun forklare 2,2 procentpoint af den samlede forskel på 8,4 procentpoint.



I den offentlige debat bliver det løbende diskuteret, hvad der kan være med til at forklare ledelsesgabene. Et argument, der ofte bliver fremført, er, at kvinder i mindre grad end mænd ønsker at blive ledere. Vi ved dog fra en undersøgelse blandt Djøfs medlemmer<sup>5</sup>, at kvinder og mænd har lige store lederambitioner. Undersøgelsen viste, at blandt dem, der ikke er ledere, er ambitionen om at blive leder lige stor for hhv. kvinder og mænd. Halvdelen af mændene har et ønske om at blive leder, mens det tilsvarende gælder 47% af kvinderne. Samtidig ved vi, at lige mange mænd (74%) og kvinder (72%), som er ledere, ønsker at fortsætte deres karriere i et job med et endnu større ledelsesansvar.

Figur 7: Tror du, at du på et senere tidspunkt vil ønske at blive leder?



Anm: Kun stillet til medarbejdere uden ledelsesansvar

\* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem mænd og kvinder

## Forskelsbehandling og arbejdspladskultur som mulige forklaringer på ledelsesgabene

Som beskrevet i forrige afsnit, er det ikke forskelle i lederambitioner, der kan bidrage til at forklare ledelsesgabene mellem mænd og kvinder med en samfundsvidenskabelig baggrund. I stedet peger flere undersøgelser og forskning på, at negativ forskelsbehandling og kulturen på arbejdspladsen kan bidrage til forklaringen herpå - hvilket vores undersøgelse 'Arbejdspladskultur og forskelsbehandling/sexisme'<sup>6</sup> bekræfter.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> §20 – Kvinder og mænd har samme lederambitioner (Marts 2022)

<sup>6</sup> <https://www.djoef.dk/omdjoef/politikker/undersoegelser/paragraf-20.aspx#AArbejdspladskultur--og--forskelsbehandling--sexisme----20--Dj-oe-f--Dokumentation--marts--2022>

<sup>7</sup> Ledelse af køn, af professor MSO Sara Louise Muhr, CBS, Djøfs Forlag, 2019

<https://www.berlingske.dk/karriere/kvinder-har-ambitioner-om-mere>

<https://www.djoefbladet.dk/Artikler/2015/05/Kvindens%20ambitioner%20visner%20p%C3%A5%20blot%20to%20C3%A5r>

Undersøgelsen viser, at kvinder i højere grad end mænd oplever negativ forskelsbehandling, og dermed ikke får de samme muligheder som mænd. Derudover tegner undersøgelsen et klart billede af, at arbejdspladskulturen ikke anses som værende lige appellerende og inkluderende for mænd og kvinder. Hvilket kan være en ret direkte forklaring på det relativt store ledelsesgab, der stadig gør sig gældende i dag.

I dette afsnit ser vi nærmere på et par af de mange faktorer, der kan være med til at forklare ledelsesgab, herunder:

- Negativ forskelsbehandling
  - Forfremmelser
  - Udviklingsmuligheder
  - Tildeling af arbejdsopgaver
- Kulturen på arbejdspladsen
- Ledelsen gør ikke nok for at komme forskelsbehandlingen til livs

### Negativ forskelsbehandling

I dekomponeringsanalysen er det ikke muligt at tage højde for, hvilke karrieremæssige muligheder hhv. kvinder og mænd har. Er der fx forskel på deres udviklingsmuligheder i jobbet? Bliver de på lige fod opfordret til at søge lederjob? Og hvilke arbejdsopgaver bliver de tildelt?

En undersøgelse blandt Djøf-medlemmer viser, at flere kvinder (24%) end mænd (5%) oplever negativ forskelsbehandling på jobbet pba. deres køn<sup>8</sup>. I En anden undersøgelse har vi bl.a. spurgt, om alle på lige fod bliver opfordret til at søge forfremmelser, og om ledelsen aktivt understøtter udviklingsmuligheder for alle medarbejdere<sup>9</sup>.

*” Historisk set er arbejdsmarkedet blevet indrettet i henhold til mænds logikker og behov. Når man dertil lægger, at kvinder ofte har været udsat for uønsket seksuel opmærksomhed på arbejdspladsen, ender man med en situation, hvor det kræver mere for en kvinde end for en mand at opnå professionel succes.”*

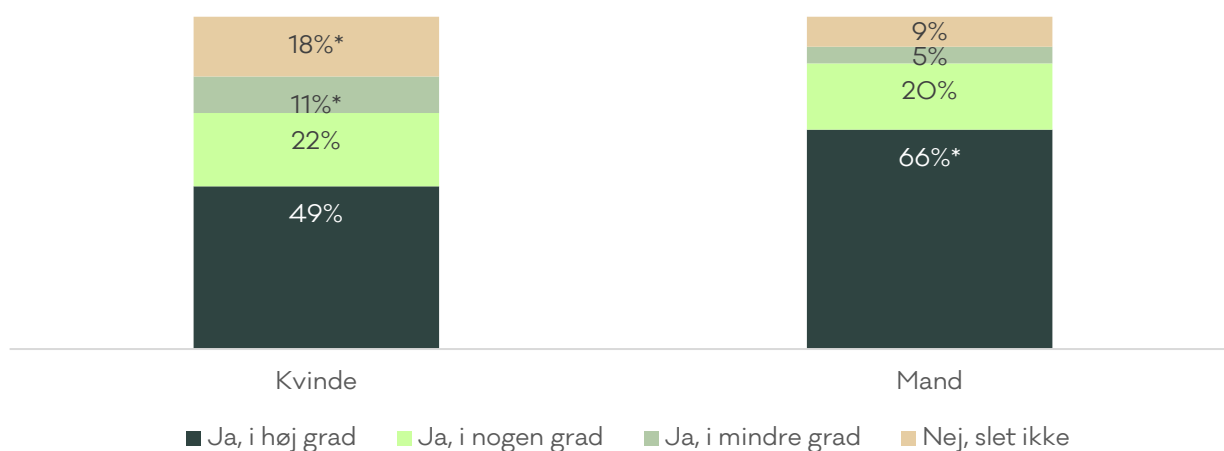
- Bjarke Oxlund, ligebehandlingschef på Institut for Menneskerettigheder

Af Figur 8 ses, at markant flere kvinder end mænd 'i mindre grad/ slet ikke' oplever, at alle, uanset køn, alder, seksualitet mv., bliver opfordret på lige fod til at søge forfremmelser. 18% af kvinderne svarer 'slet ikke', 11% svarer 'i mindre grad', mens det tilsvarende kun er hhv. 9% og 5% blandt mændene.

<sup>8</sup> <https://www.djoef.dk/omdjoef/politikker/undersoegelser/paragraf-20.aspx#ANegativ--forskelsbehandling--p-aa---arbejdspladsen---Dj-oe-fanalyse--maj--2022>

<sup>9</sup> [https://www.djoef.dk/-/media/documents/djoef/p/paragraf\\_20\\_marts\\_2022\\_a4\\_web\\_ny.ashx](https://www.djoef.dk/-/media/documents/djoef/p/paragraf_20_marts_2022_a4_web_ny.ashx)

Figur 8: Oplever du, at alle, uanset køn, alder, seksualitet mv., bliver opfordret på lige fod til at søge forfremmelser?

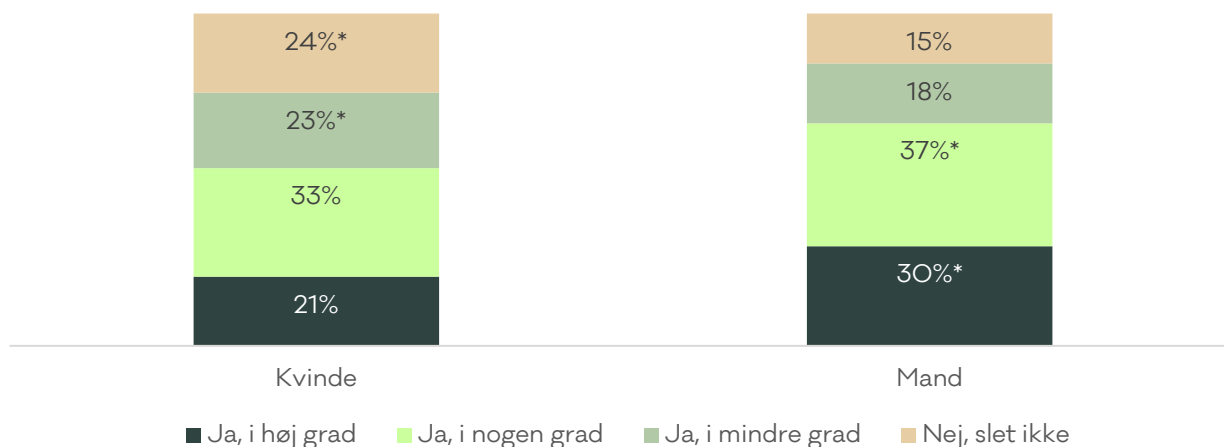


Note: Spørgsmålet er ikke stillet til respondenter med stillingsniveau Direktion/topledelse.

\* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem mænd og kvinder

I forhold til om ledelsen aktivt understøtter udviklingsmuligheder for alle medarbejdere, er der igen en kønsmæssig forskel, idet markant flere kvinder (47%) end mænd (33%) svarer, at de 'i mindre grad/ slet ikke' oplever, at ledelsen aktivt understøtter udviklingsmuligheder for alle medarbejdere.

Figur 9: Oplever du, at ledelsen på din arbejdsplads aktivt understøtter udviklingsmuligheder for alle medarbejdere?

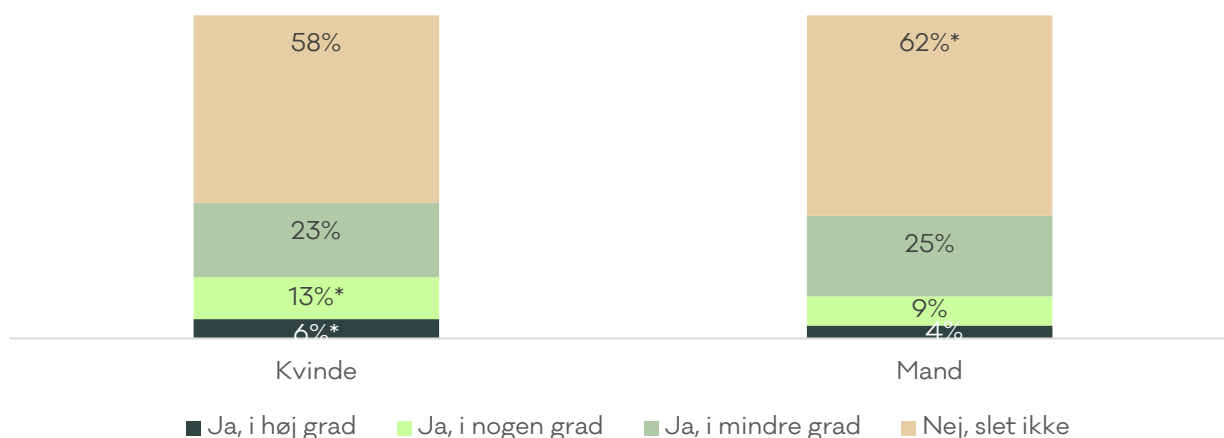


Note: Spørgsmålet er ikke stillet til respondenter med stillingsniveau Direktion/topledelse.

\* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem mænd og kvinder

Generelt set oplever størstedelen af de adspurgte i undersøgelsen ikke at blive forbigået til vigtige eller prestigefyldte opgaver. Men der er igen en kønsmæssig forskel ift., hvem der oplever at blive forbigået. 19% af kvinderne og 13% af mændene har 'i nogen/høj grad' oplevet at blive forbigået.

Figur 10: Har du oplevet at blive forbigået til vigtige eller prestigefyldte opgaver?



Note: Spørgsmålet er ikke stillet til respondenter med stillingsniveau Direktion/topledelse.

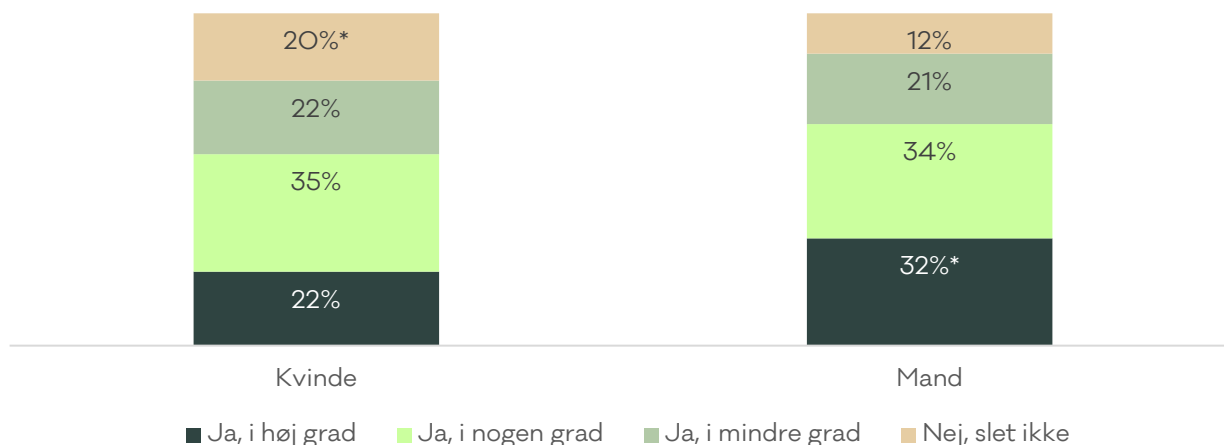
\* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem mænd og kvinder

### Kulturen på arbejdspladsen

Undersøgelsen viser desuden, at færre kvinder end mænd oplever, at arbejdskulturen appellerer lige meget til alle. Deltagerne blev bl.a. spurgt, om man oplever at kunne komme til orde på møder, og om ens leder giver mulighed for at præstere det bedste på ens arbejde.

Vi finder samlet set, at 17% af medlemmerne 'slet ikke' oplever, at kulturen på deres arbejdsplads appellerer lige meget til alle. Men her er der igen en kønsmæssig forskel, idet markant flere kvinder (20%) end mænd (12%) 'slet ikke' oplever en kultur på deres arbejdsplads, der appellerer lige meget til alle (Figur 11). Denne kønsforskelse ses både på tværs af aldersgrupper, og i forhold til om de adspurgte har ledelsesansvar eller ej.

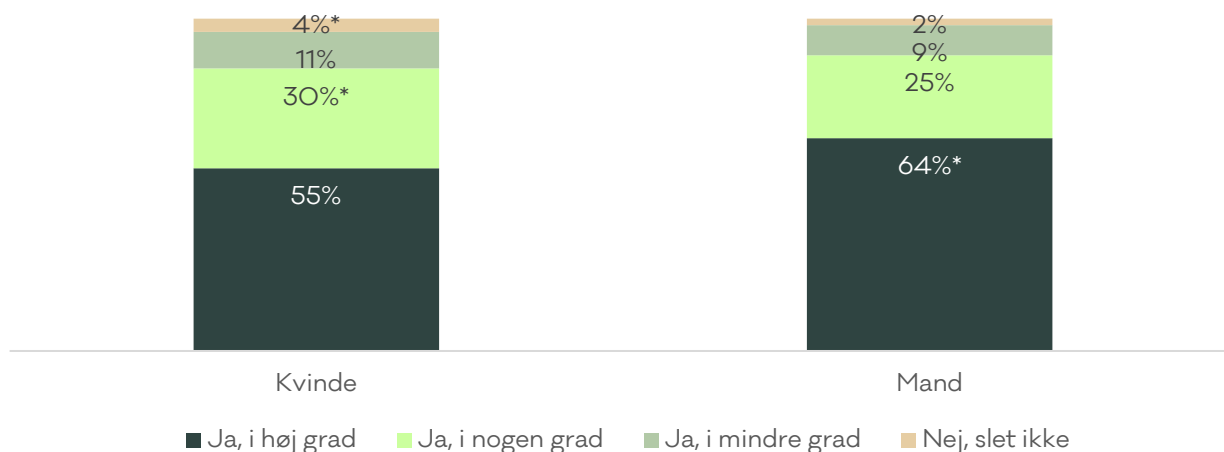
Figur 11: Oplever du, at kulturen på din arbejdsplads appellerer lige meget til alle?



\* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem mænd og kvinder

Generelt set oplever størstedelen at blive hørt og få lov til at fremføre deres perspektiver og synspunkter på møder, men der er flere mænd (64%) end kvinder (55%), der 'i høj grad' oplever, at de bliver hørt og får lov til at fremføre deres perspektiver og synspunkter på møder, mens flere kvinder (30%) end mænd (25%) 'i nogen grad' oplever det. Der er dog stadig flere kvinder (15%) end mænd (11%), der 'i mindre grad/slet ikke' oplever, at de bliver hørt og får lov at fremføre deres perspektiver og synspunkter på møder.

Figur 12: Oplever du, at du bliver hørt, og at du får lov at fremføre dine perspektiver og synspunkter på møder?

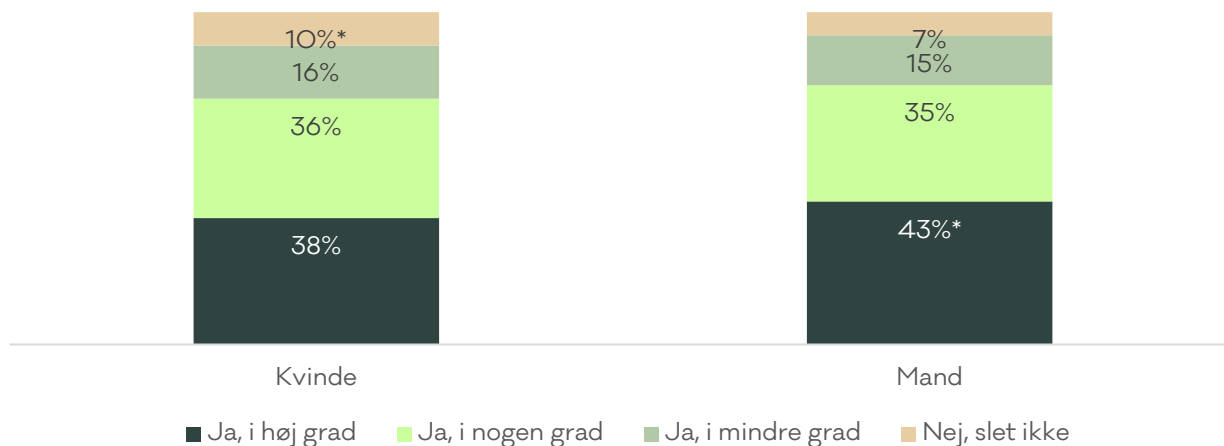


\* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem mænd og kvinder

Derudover er der flere kvinder (10%) end mænd (7%), der 'slet ikke' oplever, at deres leder giver mulighed for, at de kan præstere det bedste på deres arbejdsplads, mens der tilsvarende er flere mænd (43%) end kvinder (38%), der 'i høj grad' oplever, at deres leder

giver dem mulighed for at præstere deres bedste. Denne kønsforskel er særlig tydelig blandt medarbejdere under 35 år samt blandt dem på 55 år eller derover.

Figur 13: Oplever du, at din leder giver dig mulighed for at præstere dit bedste på din arbejdsplads?



\* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem mænd og kvinder

Ledelsen gør ikke nok for at komme forskelsbehandlingen til livs

I forrige afsnit fremgik det, at flere kvinder end mænd oplever negativ forskelsbehandling på arbejdspladsen, hvilket kan være med til at forklare, hvorfor sandsynligheden for at blive leder som mand er større end som kvinde.

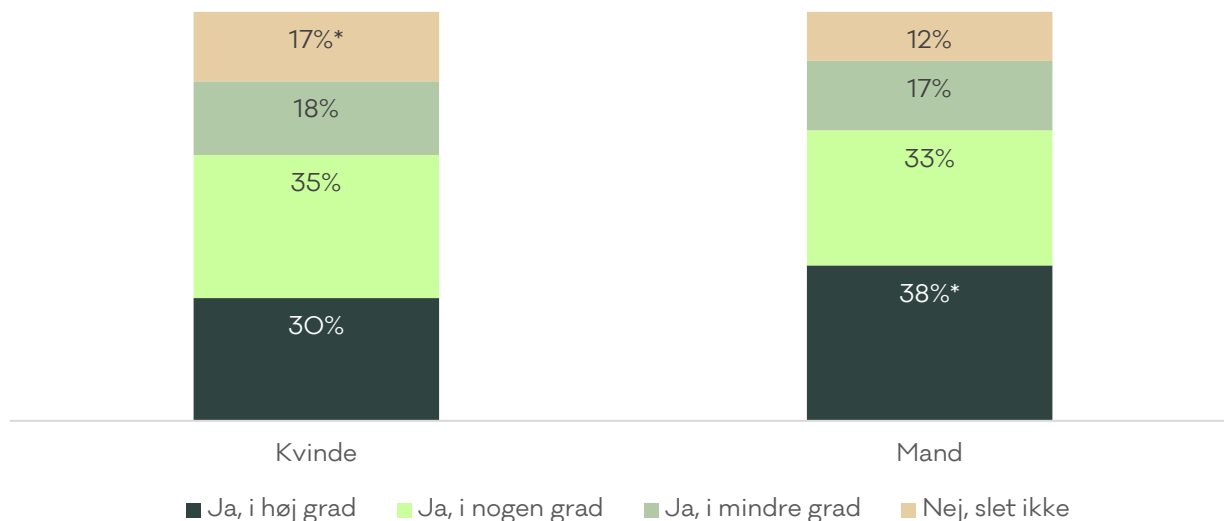
Ledelsen spiller en stor rolle ift. at sikre et inkluderende og ikke-diskriminerende arbejdsmiljø. Vi har i ovennævnte undersøgelse derfor også spurgt Djøfs medlemmer, om de oplever, at ledelsen gør nok for at forebygge negativ forskelsbehandling.

”*Det er stærkt bekymrende, at ledelserne ikke går forrest i kampen for ligebehandling. I sidste ende er forandringen jo nødt til at komme fra oven. Hvordan får kvindelige kandidater deres første stilling med ledelsesansvar? Det gør de ved, at en leder giver dem chancen for at vise, hvad de kan. De nuværende ledelser har derfor det største ansvar for at sikre den fødekæde af kvindelige ledere, som vi i fremtiden vil kunne nyde godt af.*”

- Bjarke Oxlund, ligebehandlingschef på Institut for Menneskerettigheder

Vi finder, at der samlet set er 33% af Djøfs medlemmer, som 'i mindre grad/ slet ikke' oplever, at ledelsen går foran som et godt eksempel for at forebygge alle former for negativ forskelsbehandling. Der er dog flere kvinder (17%) end mænd (12%), der 'slet ikke' oplever det. Omvendt er der flere mænd (38%) end kvinder (30%), der svarer 'i høj grad'.

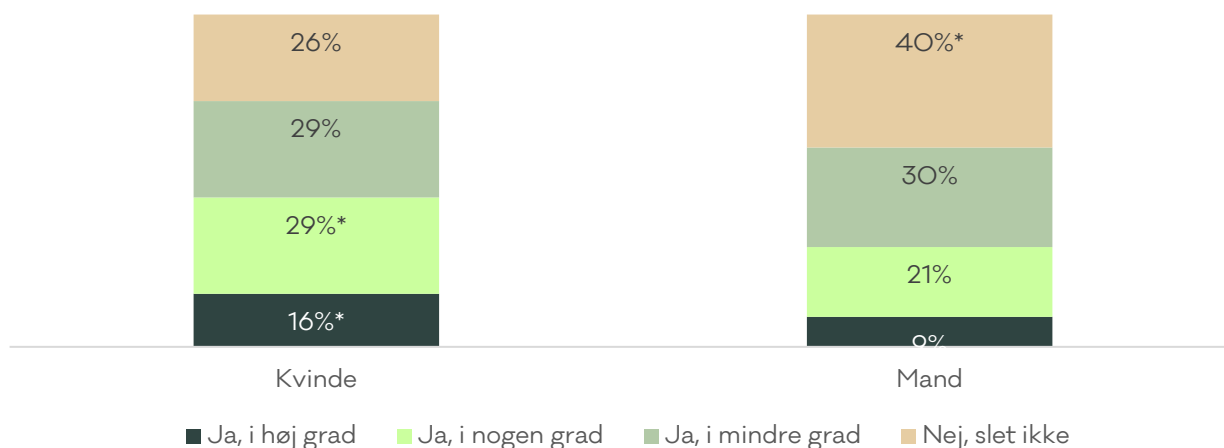
Figur 14: Oplever du, at ledelsen på dit arbejde går foran med et godt eksempel for at forebygge alle former for negativ forskelsbehandling, fx på baggrund af alder, køn, etnicitet, handicap eller seksualitet?



\* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem mænd og kvinder

Derudover synes op mod halvdelen af kvinderne (45%) og 30% af mændene, at deres arbejdsplads 'i nogen/høj grad' kan blive bedre til at håndtere og forebygge negativ forskelsbehandling. 40% af mændene synes 'slet ikke', at deres arbejdsplads kan blive bedre til at håndtere og forebygge negativ forskelsbehandling, mens det kun er godt hver fjerde kvinde (26%), der synes det.

Figur 15: Synes du, at din arbejdsplads kan blive bedre til at håndtere og forebygge negativ forskelsbehandling (fx på baggrund af alder, køn, etnicitet, handicap eller seksualitet)?



\* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem mænd og kvinder

## Analysens metode og datagrundlag

### Datagrundlag

Analysen er baseret på data fra Danmarks Statistik. Der ses på bestanden af ledere i det givne år, ikke overgangen til ledelse fra år til år. Datagrundlaget er Beskæftigelse for lønmodtagere (BFL). Analysen er foretaget på følgende population:

- Personer i alderen 25-59 år
- Personer der har ophold og oplyst arbejdssted i Danmark samt kendt sektor, branche og arbejdsfunktion
- Personer, der har status af hjemmeboende barn, er ikke med
- Personer, der ifølge uddannelsesregistret (UDDA) er under uddannelse i januar måned det pågældende år, er ikke med
- Personer med DISCO-O8 koder mindre end 100000 (militær-sektoren) er ikke med.

Der tages udgangspunkt i den primære beskæftigelse i januar måned, dvs. den branche hvor der er registreret flest betalte løntimer. En leder er defineret med udgangspunkt i discokode 1: Ledelsesarbejde. Arbejdsstedets størrelse er beregnet som antal ansatte pr. økonomisk enhed. Det endelige datagrundlag for 2021 omfatter 1.525.223 personer, heraf var 88.736 (5,6 %) ledere. Datagrundlaget for 2011 omfatter 1.595.533 personer, heraf var 86.300 (5,4 %) ledere.

### Dekomponeringsanalysen

Rapportens første del bygger på Oaxaca's dekomponeringsmetode. Som nævnt i indledningen, opdeles ledelsesgab i en forklaret og en uforklaret del, hvor den forklarede del er den del af forskellen, der kan forklares ud fra forskelle i målbare karakteristika (fx uddannelsesniveau og alder). Den resterende del, dvs. den del af forskellen, der ikke kan tilskrives disse forskelle, kaldes den uforklarede del.

Den uforklarede del af ledelsesgab kan bestå af to ting. For det første, at der er forhold, der har betydning for chancen for at blive leder, men som det ikke er muligt at kontrollere for i analysen. Vi kontrollerer fx ikke for prioritering af arbejdsliv/privatliv og herunder antallet af timer personen bruger på jobbet, hvilket kan være forskelligt for mænd og kvinder. Vi kan af gode grunde heller ikke kontrollere for personens evne til at vise sine resultater, hvilket kan være forskelligt for mænd og kvinder.

For det andet kan den uforklarede del bestå af, at mænd og kvinder med 'samme' karakteristika, ud over deres køn, ikke har den samme sandsynlighed for at blive leder – det vil sige en form for forskelsbehandling/diskrimination.

Dekomponeringsanalysen siger ikke noget om, hvor stor en del af den uforklarede del af ledelsesgab, der relaterer sig til forskelsbehandling mellem kønnene. Desuden kan



forskelle, der er udtryk for diskrimination, både findes i den forklarede og den uforklarede del af ledelsesgab.

Et eksempel på, at diskrimination kan koble sig til den forklarede del af ledelsesgab, kan være erhvervserfaring. Den kontrollerer vi i nogen grad for, da alder indgår i modellen. Kvinder har i gennemsnit lavere erhvervserfaring pga. deres større andel af barsel/forældreorlov, og da erhvervserfaring har betydning for lederchancer, kan det være en årsag til ledelsesgab, der kan henføres til den forklarede forskel.

Ud over alder og uddannelseslængde kontrollerer vi også for forskelle i eventuelle børns alder, landsdel, arbejdsstedets størrelse samt branche.

Dekomponeringsanalysen for akademikere med en samfundsvidenskabelig baggrund anvender samme metode som for den overordnede population. Der er dog tilføjet karakterer for gymnasial uddannelse til modellen. Populationen er afgrænset på samme måde som den overordnede population, men den er derudover afgrænset til personer med samfundsvidenskabelig uddannelse som defineret af Danmarks Statistik standardgruppering (højest fuldførte uddannelse), dog undtaget psykologer og musikterapeuter.

## Forklaringer på ledelsesgab

I rapportens anden del, peger vi på mulige forklaringer på den uforklarede del af ledelsesgab. Her viser vi, at der ikke er noget, der tyder på, at forskelle i lederambitioner bidrager til at forklare ledelsesgab. Vi viser også, hvordan kvinder på en række områder oplever direkte eller indirekte forskelsbehandling. I denne del trækker vi på resultaterne fra fire undersøgelser, vi tidligere har gennemført. Undersøgelserne inklusive metodeafsnit findes på [djoef.dk](http://djoef.dk).