

Resumé af

Rapport fra DJØFs Taskforce om Køn & Ledelse

Oktober 2008

Tiltrådt af DJØFs hovedbestyrelse



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

Vi kan ikke bare vente

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, ligestilling 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."*¹

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 2007.² Den daværende ligestillingsminister, senere fødevarerminister, 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 effekt 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".*³

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.⁴

Som eksempel på en diskurs om køn og ledelse, hvor der lægges vægt på udvikling og værdiskabelse, har Ralf Hemmingsen, rektor ved Københavns Universitet, understreget, at det er af hensyn til videnskaben og

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 Femanet-konference 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 top- ledelse og bestyrelse danske virksomheders bundlinje?*, s. 2

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

ikke af ideologiske eller moralske årsager, at KU går målrettet efter flere kvindelige professorer.⁵ 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 er et resultat af taskforcens 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 søges 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 ledelseskariere 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 indgår væsentligst i denne rapportes kapitel 6, mens den samlede undersøgelse vil blive selvstændigt publiceret senere i 2008.⁶

⁵ "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".

⁶ 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.

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 målretningen 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 handle-mønstre, 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 privatliv 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 hverken 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, 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.

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. Beslutningsta-

gere 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. Det anbefales, at DJØF tilslutter sig charteret for selv at sikre fokus på en udvikling mod en højere grad af ligelig 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, anbefales det som noget nyt, at DJØF tilslutter 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.

Besvarelserne 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 DJØFs taskforce om Køn & Ledelse anbefaler.

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.

Taskforcen vil 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 2001.⁷ 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.⁸ Andre undersøgelser fra hhv. USA og Norge (før implementering af kvoteloven)⁹ viser, at der

⁷ "Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers", 2008 er sponsoreret 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 11).

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.

kan være en direkte negativ effekt på bundlinjen. Forskerne bag disse to undersøgelser giver dog selv en række forklaringer på resultaterne.

Økonomiprofessor Renee Adams, som står bag den amerikanske undersøgelse, påpeger, at de dårligere resultater paradoksalt 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.*”¹⁰ 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.

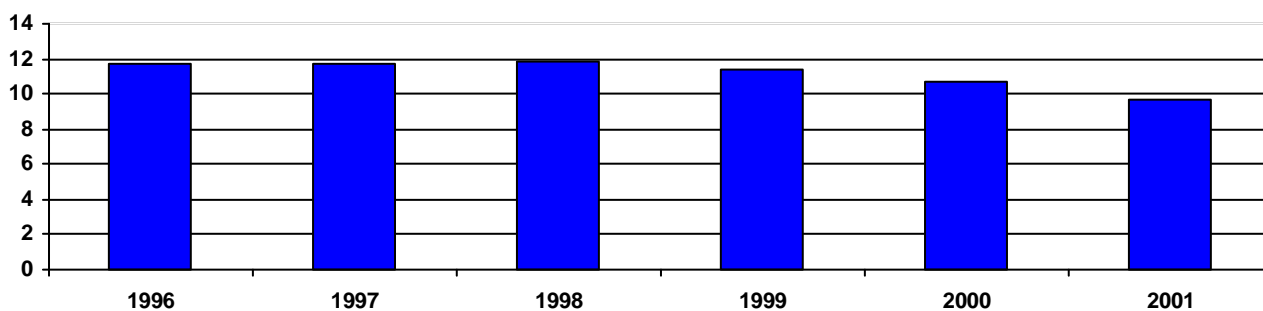
Taskforcen vil med dette udgangspunkt belyse og forholde sig til begge ledelsesområder i henholdsvis den offentlige og den private sektor. Begge områder må således medtænkes i en samlet strategi for at skaffe og udnytte de daglige ledelseskompetencer, der findes hos kvinder. Dette er en forudsætning 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

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.

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.¹¹

Figur 1. Procentandelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer i den private sektor 1996 - 2001¹²



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.¹³ 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

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

¹¹ Jf. BNY, nr. 8, 2008 – kun generalforsamlingsvalgte, ikke medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er talt med.

¹² Anna Maria Kossowska, Nina Smith, Valdemar Smith og Mette Verner: Til gavn for bundlinjen. Forbedrer kvinder i top- ledelse og bestyrelse danske virksomheders bundlinje?, 2005, hvori der nøje redegøres for det omfattende datagrundlag.

¹³ Ugebrevet A4 – 7. januar 2008 ”Danske selskaber lukker kvinder ude”

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 1990.¹⁴

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 kvinder¹⁵, 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)

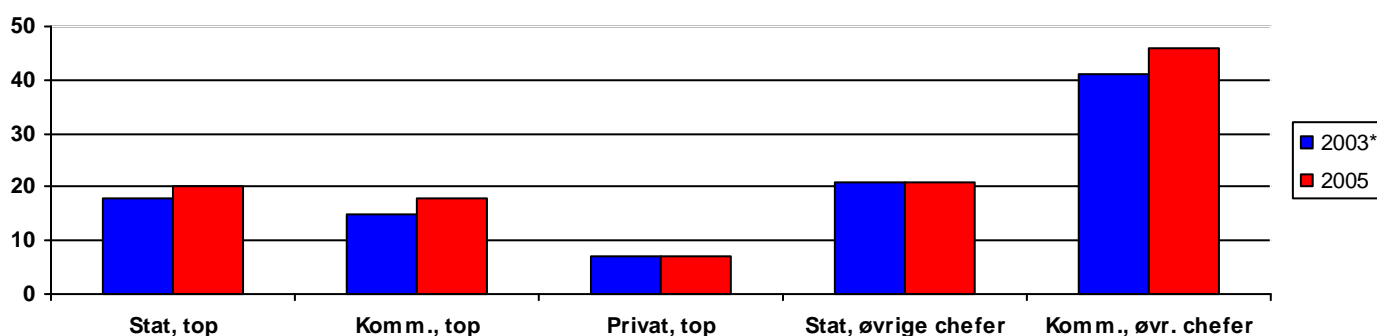
Myndigheder eller organisationer, der skal stille forslag om et medlem af udvalg m.v. som nævnt i § 8, skal foreslå både en kvinde og en mand. (Uddrag af § 9)

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

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.

Figur 2. Procentandelen af kvindelige ledere i den statslige, den kommunale og den private sektor¹⁶



* tal for privat sektor er fra 2002.

Den private sektor udmærker sig ved kun at have lidt over 4 procent kvindelige topledere i 2005, og 7 procent, hvis man tager niveauet lige under topledelse med. Der er ikke tal for den private sektors ledere ud over topledelse og laget lige under topledelse.

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.

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 forholdsmæssige andel det ikke.

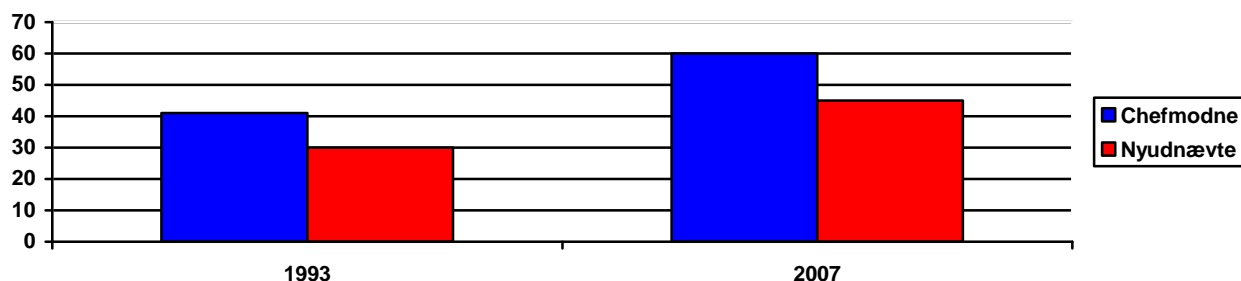
¹⁴ Jf. Ligestillingsafdelingen, rapporten Fakta om ligestilling 2006.

¹⁵ Bekendtgørelse nr. 1095 af lov om ligestilling af kvinder og mænd af 19. september 2007

¹⁶ Offentlig sektor: Ligestillingsafdelingen, Ligestilling i Danmark 2003 og 2005. Privat sektor, Danmarks Statistik, særkørsel, maj 2006 refereret fra Smith, Smith, og Verner, 2006.

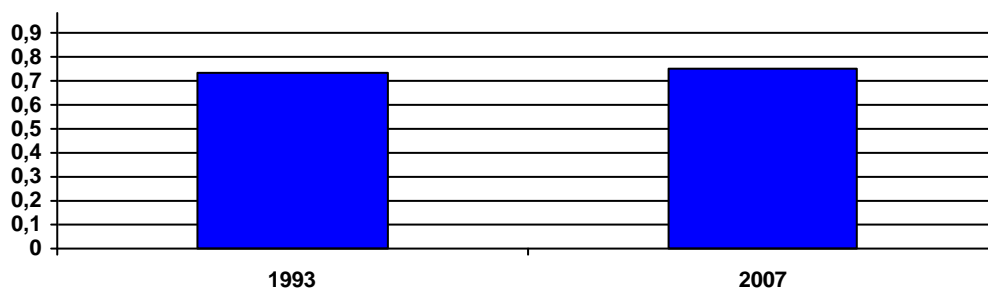
Den positive fortælling i figur 3 er, at andelen af kvinder blandt de nyudnævnte chefer er steget fra 30 procent i 1993 til 45 procent i 2007. Isoleret set er dette en udvikling, som har givet anledning til, at mange har glædet sig over resultatet af en holdningsmæssig udvikling, der blot venter på sin 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.

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



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 kvinder (nyrekrutteringsfaktor 0,75).

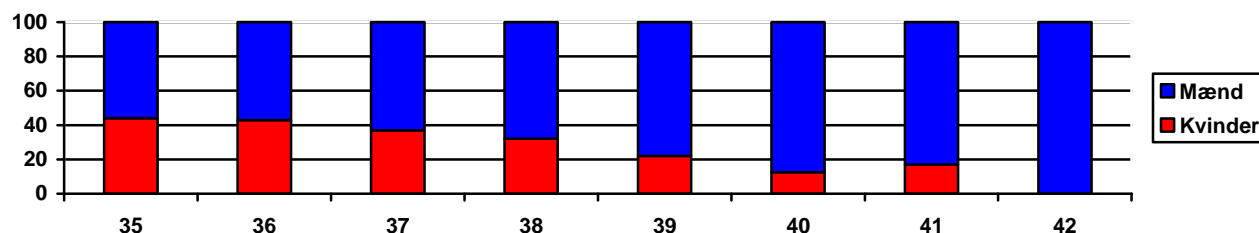
Figur 4. Udviklingen i nyrekrutteringsfaktoren i offentlig sektor udtrykt ved forholdet mellem procentandel af nyudnævnte kvinder og procentandel kvinder af gruppen i ”chefmoden alder”



Der er – som det illustreres i figur 4 – med andre ord sket en yderst beskedne 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 private 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 (kontorchef-niveau) og derover end af kvindelige chefer.

Figur 5. Oversigt over andelen af kvinder og mænd fordelt på lønrammer (offentlige sektor)¹⁷



Kun et meget beskedent antal medarbejdere i lønramme 35 - 36 har personaleansvar. Det er disse, der ind-

¹⁷ DJØF Offentlige chefers lønstatistik 2007

går 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.¹⁸

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.

Taskforcens 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 (svarende til den velkendte målsætning om mindst 40 procent i et 50/50-scenarium).
- B. Hvert ministerområde, hver region og hver kommune forpligtes til at ansætte det antal kvinder i lederstillinger, der sikrer, at rekrutteringsfaktoren for kvinder blandt nyudnævnte ledere er mindst 1,0 i forhold til rekrutteringslaget, medmindre sammensætningen af ledelsen opfylder punkt I A
- 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 ligestillingsministeriets *Charter for flere kvinder i ledelse*
- 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
- 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 i punkt II B med tre år

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

¹⁸ Information den 8. marts 2008: "Kvinder kan ikke være professorer".

- 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 fædre
- 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 opfordres til at 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 opfordres til som første etape af et projekt, der skal kunne matche forslaget i punkt III C, at invitere headhunter-virksomheder til samarbejde om at skaffe adgang til et større felt af kompetente kvindelige lederemner
- C. DJØF opfordres til at undersøge interessen for at skabe et talentudviklings-netværk for kvindelige lederkandidater, der som ramme består af nuværende kvindelige og mandlige ledere
- D. DJØF opfordres til at undersøge mulighederne for at indgå aktivt i foreningen "Aktionærer for flere kvinder på bestyrelses-poster"
- E. DJØF opfordres til at 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 opfordres til at fortsætte udviklingen af mentorordningen, herunder af LederMentor, med særligt fokus på kvindelige ledere/ lederaspiranter

V. DJØFs egne opgaver

- A. DJØF opfordres til at tilslutte sig ligestillingsministeriets *Charter for flere kvinder i ledelse*