



Lederne: **Vi har en sag at kæmpe for**

Det kan betale sig at have kvinder i ledelsen, og vejen til større ligestilling på ledelsesgangen går bl.a. gennem øremærket barsel, mener adm. direktør i Lederne,

Bodil Nordestgaard Ismiris



Øget kønsdiversitet handler om at få virksomhedslederne til at tro på, at der er en *business case*. At det kan betale sig. Så vil der komme til at ske noget, for lige nu går udviklingen for langsomt, understreger den adm. direktør hos Ledernes Hovedorganisation, Bodil Nordestgaard Ismiris.

Ni pct. af direktionsmedlemmerne i danske aktieselskaber er kvinder. Det er en lille fremgang siden 2014, hvor det var syv pct.

Men der er stadig 11 gange så mange mandlige som kvindelige direktionsmedlemmer i Danmark. Kun hver sjette bestyrelsesmedlem i danske aktieselskaber er en kvinde, og mere end halvdelen har slet ingen kvinder i bestyrelsen. Det viser en analyse, som Damvad Analytics har lavet for Lederne i 2020. Og Ligestillingsministeriets analyse fra efteråret 2019 viste, at i 2017 var kun 19 pct. af alle privatansatte ledere kvinder.

Er det godt nok? Ikke hvis du spørger Bodil Nordestgaard Ismiris.

30 pct. af hendes organisations medlemmer er kvinder, og der kommer hele tiden flere og flere kvinder til.

”Kvinder er generelt bedre uddannede end mænd, men er markant lavere repræsenteret på toplederniveau. Det giver ingen mening – vi har en sag at kæmpe for,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

Hun kan konstatere, at Danmark indtager plads nummer 102 i verden, når det kommer til andelen af kvinder i ledelse. På listen er Danmark overhalet af lande som Ghana, Venezuela og Mexico. Danmark ligger under EU-gennemsnittet. Letland, Estland og Polen klarer sig langt bedre.

Ifølge Boston Consulting Group’s rapport *Wake Up Denmark, Denmark Is Forfeiting the Value of Workplace Diversity – (Vågn op, Danmark, Danmark mister værdien af arbejdspladsens mangfoldighed)* – anerkender kun tre pct. af de adspurgte danske mænd, at kønsbias er en væsentlig barriere i Danmark.

”Eller der er 97 pct., som ikke gør,” siger direktøren med alvor i stemmen.

”Vi har en stor udfordring med at få bredt viden ud om den åbenlyse skævhed, der er mellem mænd og kvinder i ledelse i Danmark. Tallene fortæller mig, at vi ikke er nået langt nok ud i vores kommunikation om, at der rent faktisk er store kønsforskelle på ledelsesgangen i Danmark. Med det tempo, udviklingen snegler sig fremad med, så vil vi have en 50/50 repræsentation af begge køn i 2088. Om 73 år. Målet om lige kønsrepræsentation vil først være nået, når de piger, der fødes i dag, når pensionsalderen,” konstaterer direktøren. Det vil hun gerne gøre noget ved.

Det danske paradoks

Bodil Nordestgaard Ismiris synes det er meget beklageligt, at man kan konstatere,

at på trods af, at Danmark har nogle af de mest veluddannede kvinder i verden, så evner vi ikke at mobilisere kvinder opad i systemet på toplederniveau.

”Vi bruger ikke alle vores talenter, og det giver ikke mening økonomisk set,” siger hun.

Hun skeler til de øvrige lande i Norden og fortæller, at vi er røget ud af den nordiske superliga og indtager en sidsteplads, når det kommer til kønsdiversitet i ledelse.

”Det er ikke et nordisk paradoks, det er et dansk paradoks. Vi adskiller os negativt fra resten af Norden. Måske skal svaret på dette paradoks søges i, at de øvrige nordiske lande har den politiske vilje til at sætte ind med regulering. Det har vi ikke i Danmark. Det er en af årsagerne til, at vi står så relativt dårligt. Det er et paradoks, at vi har så mange veluddannede kvinder, og at vi så ikke formår at få dem mobiliseret opad i ledelsessystemet. Det er de langt bedre til i Sverige, i Norge, i Finland og i Island.”

Større profit når kvinder er med i ledelsen

Ifølge McKinsey kan Danmark løfte bruttonationalproduktet med ni pct. årligt svarende til 167 mia. pr. år, hvis virksomhederne havde samme ligestillingsniveau som i Island.

”Når vi diskuterer kønsdiversitet, er det ikke et kvindeissue, det er et forretningsanliggende, det lønner sig på bundlinjen, det er god business. Der er efterhånden mange undersøgelser, der peger i retning af, at der er bedre værdiskabelse i de virksomheder, der har en større diversitet i ledelsen,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris og henviser til Den Internationale Valutafond (IMF), der har analyseret to mio. europæiske virksomheder i 34 lande. Resultatet er, at virksomheder med kvinder i direktion og bestyrelse har en signifikant højere rentabilitet.

Det vil hun også gerne gøre noget ved.

Flere mænd på barsel

Det afgørende politiske greb er øremærket barsel til mænd.

”I Danmark er det typisk sådan, at kvinder tager 300 dages barsel, og mænd tager 30. Det siger sig selv, at når man har et statsligt system, som fordeler ydelserne så skævt, så er det med til at undergrave ligestilling på arbejdsmarkedet.”

”Vi er det land i Norden, hvor fædre holder mindst orlov, og hvor der er færrest kvindelige ledere. Måske er der en sammenhæng,” siger Ledernes direktør.

Til sammenligning tager svenske fædre 27 pct. af forældreorloven. Flere undersøgelser, og senest en undersøgelse udarbejdet af YouGov for Lederne, viser, at en

tredjedel af de danske mænd tog mindre forældreorlov med deres seneste barn, end de gerne ville.

Ifølge de seneste officielle tal fra Danmarks Statistik er det kun 29 pct. af fædrene, som tager mere barsel end de to uger øremærket til faderen.

Organisationen foreslår at ændre reglerne, så de offentligt betalte barselsdagpenge i forældreorloven fordeles ligeligt mellem forældrene.

”Det vil betyde, at hver forælder vil have ret til 16 ugers forældreorlov på barselsdagpenge. Det skal ikke være muligt at overføre ubrugte uger mellem forældrene, når ændringen er fuldt implementeret. Omlægningen kan indføres med en overgangsperiode, så forældrene får tid til at omstille sig til de nye regler. Forslaget ændrer ikke på nogen måde i retten til fravær, men udelukkende i reglerne for at få udbetalt de offentligt betalte barselsdagpenge i perioden med forældreorloven. Forslaget vil heller ikke ændre ved reglerne for barselsdagpenge under graviditetsorloven før fødslen eller under barselsorloven umiddelbart efter fødslen. Her er det af hensyn til amningen af barnet stadig relevant med en længere periode med barselsorlov på barselsdagpenge for mødre end for fædre.”

Børnestraffen

Så længe kvinder tager størstedelen af barslen, betaler de både en karriere- og lønmæssig pris. Det de kalder *child penalty*.

Ifølge en nylig undersøgelse fra Økonomisk Institut på Københavns Universitet, Princeton University og London School of Economics kan børn forklare 80 pct. af lønforskellen mellem mænd og kvinder. Forskning viser, at når faren tager mere barsel, mindskes løngabet mellem mænd og kvinder, han engagerer sig mere i hjemmearbejdet, og mor kan bedre prioritere arbejdet og forfølge sin karriere.

En nylig undersøgelse fra Rockwool Fonden viser, at barsel til far gavner mor. Hvis manden øger sin barsel med ti procentpoint, så er der mellem 7.300 og 53.300 kr. mere om året til kvinden i op til fire år.

Hjemmeservice

Bodil Nordestgaard Ismiris vil også gerne slå et slag for flere muligheder for at købe sig til at få ordnet de praktiske ting i hjemmet.

Fleksibilitet er et nøgleord for en leder. Det handler ikke kun om fleksibilitet på jobbet, men også om et fravær af fleksibilitet på hjemmefronten, når kvinder skruer ned for arbejdstiden, fravælger karrieren og går på deltid.

”Kvinder er generelt mere belastet af de hjemlige gøremål end mænd. Vores tal viser også, at mænd i større grad gifter sig til fleksibilitet. 30 pct. flere mandlige

ledere er gift med en ægtefælle på et lavere stillingsniveau – jo højere i ledelse-hierarkiet desto mere sandsynligt er det, at partneren er på lavere stillingsniveau. Derfor giver det god mening at tage det praktiske ud af ligningen,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris og sukker lidt over, at der desværre ikke er tradition for *domestic services* i Danmark.

”Vi har, som det er nu, ikke mulighed for at købe hjælp til fornuftige penge. Det er ærgerligt, for den tid, travle ledere ellers bruger på at passe hjemmet, kunne bruges på arbejde,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris.

Og vi behøver bare at kigge over sundet til Sverige – her har man i en årrække haft succes med at tilbyde hjemmeservice på fordelagtige vilkår. Og man har givet virksomhederne mulighed for at tilbyde hushjælp som et arbejdsgiverbetalt personalegode på linje med bilordning. Vi skal arbejde på at gøre hjemmeservice til en hel naturlig del af den ansættelsespakke, som tilbydes ledere. Og det er ikke grebet ud af den blå luft. Lederne har i efteråret 2016 og i foråret 2017 gennemført analyser blandt flere tusinde medlemmer om interessen for mere fordelagtige hjemmeserviceordninger. Og undersøgelse viser, at knap 70 pct. af lederne på det private arbejdsmarked tror på, at ordningen kan skabe plads til bedre balance og mere karriere.

Behov for kvoter?

Som organisation går Lederne ikke ind for kvoter, men Bodil Nordestgaard Ismiris fortæller gerne en anekdote, som går igen fra hendes mange foredrag.

”Normalt, når jeg drøfter kvoter med kvinder, så er svaret altid, at det ønsker kvinder ikke. Bestemt ikke. De vil vælges på kvalifikationer. Ikke på køn. Så plejer jeg at spørge: Hvad ville en mand svare, hvis han fik tilbudt en bestyrelsesplads i et system med kvoter? Ville han sige: ”Ej, det kan jeg altså ikke tage imod. Jeg vil ikke vælges på baggrund af køn. Eller ville han sige: ”Fint med mig – den plads snupper jeg, og så skal jeg nok vise dem, at det kommer de ikke til at fortryde, siger hun og fortsætter: ”De kan godt se, at det nok typisk ville være det sidste, han svarede. Det er tankevækkende, for det fortæller meget om kvinder, hvordan vi tænker og hvor ordentlige, vi er. Men diskussionen plejer at ruske lidt op i kvindeflokken, og de får måske en lidt mere nuanceret holdning i forhold til kvoter.”

Det forekommer endog, at kvinder efter et foredrag lister op til Bodil Nordestgaard Ismiris og siger, at nu er de alligevel *for* kvoter.

”Vi vil gerne holde fast i ikke at ty til kvoter, for der er andre greb, vi kan tage, inden vi når så langt. Det er bl.a. øremærket barsel, og at man arbejder med kulturen på de forskellige arbejdspladser. Det er en meget rigid løsning at trække kvotekortet

ned over ledelsesgrupperne på de danske virksomheder. Og så hører det også med til billedet, at kvinder gerne må lære at sænke skuldrene og sige: ”Nåh ja, vi skal lade være med at være så ordentlige og perfekte. Nogle gange skal vi bare kaste os ud på dybt vand og håbe og tro på, at vi kan lære at svømme undervejs. Hvis der er én ting, der har været sigende, og som har haft mest afgørende indflydelse på min karriere, så er det, at jeg aldrig har sagt nej til nye udfordringer. Det har også været inden for områder, hvor jeg overhovedet ikke har haft den faglige kompetence, men hvor jeg har skullet bruge mine ledelsesevner til at navigere mig igennem og sætte det rigtige hold og få afdækket mine blinde vinkler.”

Ubevidste fordomme

Men hvorfor er der ikke flere kvinder i ledelse? Når vi nu vi ved, at det kan betale sig, og at det er spild af talenter ikke at drage nytte af den enorme, veluddannede, kvindelige ressource, som vi har adgang til i Danmark.

Spørgsmålet er, om kvinder i virkeligheden skaber forstyrrelse på ledelsesgangen, funderer Bodil Nordestgaard Ismiris. En forstyrrelse der bryder med eksisterende privilegier, vaner, kulturer. Og det er måske med til at spænde ben for kvinder.

”Måske handler det om indgroede ubevidste fordomme. Vi er med andre ord *biased* i vores beslutninger og tager ikke nødvendigvis rationelle rekrutterings- eller forfremmelsesbeslutninger, når vi bedømmer mandlige og kvindelige kandidater og ledere.”

Unconscious bias, ubevidste fordomme, er en nøgle, som vi til gengæld ikke politisk kan regulere os ud af. Det handler om, at man rundt om på de danske virksomheder må være indstillet på at diskutere, om man har nogle ubevidste fordomme, nogle blinde vinkler. *You can't spot, what you can't see.*

Det gælder, når man introducerer nye medarbejdere, når man udvikler lederudviklingsprogrammer, når man diskuterer i direktionen. Så har virksomhederne tænkt ind, at de skal have det element med.

”Alle organisationer har en kultur med blinde vinkler, og det skal man være bevidst om, hvis man vil skabe en mangfoldig arbejdsplads. At arbejde strategisk med unconscious bias skal være en vigtig indsats i lederudvikling på enhver virksomhed. Hvis vi skal lykkes med større kønsdiversitet, skal vi arbejde både på det strukturelle, det kulturelle og det organisatoriske niveau med at skabe forandringer,” siger Bodil Nordestgaard Ismiris og fortsætter:

”Blinde vinkler kan være uformelle spilleregler, en jargon, en tone, som er biased over mod det maskuline, og som er ekskluderende. Eller hvor kvinder bare ikke vokser. Det skal man have tacklet og ændret på, hvis man gerne vil være en rumme-

”

Vi har en stor udfordring med at få bredt viden ud om den åbenlyse skævhed, der er mellem mænd og kvinder i ledelse i Danmark

Bodil Nordestgaard Ismiris,
adm. direktør, Lederne

”

lig og mangfoldig virksomhed.” Bodil Nordestgaard Ismiris mener ikke, at det på papiret burde være en kæmpe opgave at få skabt mere ligestilling på ledelsesgangene i Danmark.

”Nej. Det er ikke det samme som at bygge en månebil, selvom man nogle gange skulle tro det. Grunden til, at det går så langsomt, er, at vi først skal lære at tro på, at der er en business case for kønsdiversitet. Vi skal tro på, at diversitet skaber værdi. Hvis vi får hul på den og får de administrerende direktører til virkelig at tro på det, så kommer det til at rykke, for så vil de arbejde lige så strategisk med flere kvinder i ledelse, som de arbejder på alle andre områder.”

Moderlig bias

Den moderlige bias er et andet eksempel, som udløser antagelser om, at mødre har mindre engagement i deres karriere. Derfor vurderes de i forhold til højere standarder og får færre ledelsesmuligheder.

Når en mand har et billede af sin familie på kontoret, er han en *breadwinner* – en forsørger. Når en kvinde har et billede af sin familie på kontoret, er hun mindre ambitiøs og tydeligvis tættere knyttet til sin familie end til arbejdspladsen.

”Den måde, vi anskuer kvinder på, er ofte, at kvinder enten er for lidt eller for meget, kvinder er aldrig lige tilpas. Enten fylder vi for meget, eller også er vi for tavse og falder i med tapetet. Vi er enten en isdronning, når vi er for maskuline, eller vi er den moderlige leder, der passer på sin lille flok, hvis vi er for feminine. Vi er stort set aldrig spot on. Vi er genstand for en polarisering, som mænd ikke oplever på samme måde,” mener Bodil Nordestgaard Ismiris.

Konsekvensen er, at kvinder hele tiden mere eller mindre bevidst skal kæmpe for at finde eller retfærdiggøre deres plads i de sammenhænge, som de indgår i, og det betyder, at kvinder spiller med et handicap.

Mindre kredit mere kritik

Utallige analyser og eksperimenter har vist, at kvinder systematisk bliver bedømt lavere end deres mandlige ‘modpart’.

”Mænd har en tendens til at blive evalueret på deres potentiale, mens kvinder vurderes på deres resultater. Kvinder har også en tendens til at få mindre kredit end mænd for succes og mere kritik,” mener man hos Lederne.

De to mest berømte analyser er det såkaldte *John-Jennifer-studie*, hvor det samme CV bliver sendt ud til en stor gruppe af ledere, som bliver bedt om at bedømme kandidaten.

CV’erne er ens, bortset fra, at der på halvdelen af dem står et mandenavn og

halvdelen et kvindenavn. CV’et med mandenavnet (John) bliver systematisk bedre bedømt, får anslået en højere startløn, bliver tilbudt mere mentoring, og i udvidede variationer af samme studie er han også mere vellidt og bliver bedømt til at være en bedre forælder end den kvindelige leder.

Den anden berømte undersøgelse er et blindtest studie fra 1952 hvor Bostons Symfoniorkester holdt optagelsesaudition bag et tæppe – *blind audition*. Andelen af kvindelige musikere steg med 50 pct. bare ved, at man ikke kunne identificere, om det var mænd eller kvinder, man valgte.