

Oversigtsartikel

”STÆRK ØKONOMI OG GLADE MEDARBEJDERE - LAD HERA ARBEJDE MED ZEUS”

Kommentarer til de vigtigste resultater fra en spørgeskemaundersøgelse foretaget blandt danske kvindelige og mandlige ledere som led i en dansk master afhandling.

Forfatter: Jette Bjerrum, MBA, Henley Management College

Indhold

I.	Indledning.....	2
II.	Hvorfor bekymre sig om kvinder og ledelse?	2
	(1) Historien om Rosie	2
	(2) De samfunds- og forretningsmæssige udfordringer.....	3
III.	Vigtigste resultater fra spørgeskemaundersøgelsen	4
	(1) Struktur og rammer.....	4
	(2) Fremtidig ledelsesstil og holdning til ligestilling fremover	5
	(3) Ligestilling i virksomheden	5
	(4) Spørgsmål til arbejds- og familierelationer og netværk i relation til kvindelige ledere	5
	(5) Initiativer til at sætte skub i udviklingen	6
IV.	Sammenfatning.....	6

I. Indledning

Spørgeskemaundersøgelsen indgår i en dansk *master afhandling* med det formål at opnå større indsigt i præmisserne for kvindelige ledere på det danske arbejdsmarked ved starten af det 21. århundrede.

Afhandlingen konkluderer, at JA, der er en ”eksistensberettigelse” og dermed klare fordele i at fremme kvindelige ledere og ”JA”, der er række initiativer til stede, som kan fremme udviklingen. Men samtidig identificeres en række hindringer, som er med til at blokere denne udvikling.

Denne artikel indeholder kommentarer til resultaterne præsenteret i *Konklusionsoversigt*; der refereres dels til centrale ledelsesteoretikere, dels indgår forfatterens egne betragtninger og vurderinger i relation til resultaterne.

Medtaget er de resultater fra undersøgelsen, hvori væsentligste ligheder og forskelle mellem kønnene er præsenteret. Dette går i nogle tilfælde ud over selve afhandlingens konklusioner. Ligeledes bør det bemærkes, at de holdninger der afdækkes, ikke bør betragtes som fakta, men derimod som udgangspunkt og mulige forklaringer på den debat, der forgår på samfundsniveau, i virksomhederne og blandt danskere i det hele taget.

Derudover tages forbehold for, at undersøgelsen er foretaget i 2003 og for eventuelle nye oplysninger, der måtte være fremkommet i 2004. Dog bør det nævnes, at der efter afhandlingens afslutning er iværksat en dansk undersøgelse med Nina Schmidt som hovedforsker, som nu søger at få et faktuel billede af gevinster ved fremme af kvindelige ledere i danske virksomheder. Derudover har jeg valgt at tilføje de seneste tal fra Catalyst som omhandler sammenhæng mellem økonomisk gevinst og virksomheder med kvinder repræsenteret i topledelsen.

II. Hvorfor bekymre sig om kvinder og ledelse?

(1) Historien om Rosie

Der var en gang en amerikansk husmor, der hed Rosie. Hun levede som en typisk husmor ved starten af 2. verdenskrig. Som led i mobiliseringen af USA's krigsmaskine under 2. verdenskrig blev Rosie kaldt til produktionslinierne. Således rejste hun sig sammen med så mange andre amerikanske kvinder fra køkkenregionerne og deltog i den proces, som gjorde det muligt for USA at deltage i og være med til at vinde krigen. Rosie's motto var ”We can do it!” og faktum var, at hun udførte jobbet langt mere effektivt, end andre tidligere havde gjort det. I løbet af de 5 år hun arbejdede i krigsproduktionen, steg såvel produktiviteten som kvaliteten. Selv på trods af denne sociale og samfundsøkonomiske succeshistorie, blev hun sammen med de andre kvinder sendt hjem igen til køkkenregionerne, da krigen var slut. Hun havde vist, hvad hun kunne, men samfundsmæssigt valgte man ikke at udnytte den nye viden. Således er Rosie forblevet en kulturel gåde – en kvinde i en mands job. Sådan refererer Nancy Nichols historien ”Hvad der end skete med nitteren Rosie?”.

Hvad kan vi lære i relation til nutidens kvindelige ledere af denne romantiske heltefigur? Jo, også de arbejder i hvad der historisk har været kaldt et ”mandejob”, og tilpasser sig i et mandligt modelleret arbejdsmiljø, hvor fænomenet ”*tänk leder, tänk mand*” stadig eksisterer².

I dag taler flere om en egentlig karteldannelse. Blandt andet skriver Michael Lindholm³ fra Berlingske Tidende Nyhedsmagasin: ”Knus kønskartellet – ikke kun for syns skyld, men fordi det er samfundsøkonomisk nødvendigt”.

Når kvindelige ledere møder Old Boys Network:

“... det der sker når kvindelig socialisering møder en mandlig forenet kultur og maskuline regler for karriereplanlægning/udvikling - faktorer som adfærd, stil, forventninger, stereotyper og forholdsregler, seksuelle spændinger og chikane, kvindelige mentorer, lateral mobilitet, omplaceringer, kompensation og tidlig identifikation af top performere – altså de kommende stjerner...” Felice Schwartz i *Reaching for the Top*, 1996, p88

¹ Oversat fra den engelske titel ”Whatever happened to Rosie the Riveter?” (Nichols, 1996)

² Powell, Butterfield & Parent, 2002 undersøgelse af gap mellem lederrolle, kvinderolle, manderolle

³ Berlingske Tidende Nyhedsmagasin nr 08/03 – debatindlæg af Michael Lindholm

”Stærk økonomi og glade medarbejdere – Lad Hera arbejde med Zeus”

I Danmark er der stadig langt igen til en balanceret fordeling af mænd og kvinder på ledelsesniveau; især i topledelsen Kun 7 % af de danske virksomheder arbejder målrettet med at rekruttere kvinder til ledelse og af den totale lederstab i de private virksomheder i Danmark er mindre end 5 % af stillingerne besat af kvinder; i den offentlige sektor er tallet højere med et gennemsnit på ca. 15 % . Det bør bemærkes, at afhandlingen ser på de overordnede tal og således ikke i denne sammenhæng inddrager en diskussion om forskelle og ligheder mellem det private og det offentlige arbejdsmarked.

I USA er tallet fra de seneste Catalyst undersøgelser steget fra 10 % i 1996 til 15,7 % i 2002 – her har man set på antallet af kvinder i topledelsen i Fortune 500 virksomheder⁴.

Arbejdsmarkedsstatistik

I Danmark

- I 2010 vil Danmark mangle mere end 180.000 personer i alderen 20-39
- Danske kvinder er stærkt repræsenteret i uddannelsessystemet – ca. 60 % af stolene på gymnasierne og mere end 50 % på de højere læreanstalter er besat af kvinder
- 1 % af toplederne i ”BNI” Gold 500 virksomheder er kvinder
- 16 % af toplederne i den offentlige sektor er, er kvinder

I udlandet

- 12 % er repræsenteret blandt topledere I USA Fortune 500 virksomheder⁵
- 3 % af de europæiske topledere er kvinder – iflg. EU kommissionen

Data hentet fra Executive/Business Networking – tidl. Active Womens Club

Fra politisk hold og i samarbejde med industrien er der siden 2002 sat tempo på mangfoldighedsperspektivet. Ligestillingsminister Henriette Kjær har taget tyren ved hornene og har introduceret et program til forbedring af fordelingen af mænd og kvinder på ledelsesniveau sammen med Dansk Industri v/ Hans Skov Christensen⁶.

(2) De samfunds- og forretningsmæssige udfordringer

Igennem de sidste 50 år har vores samfund oplevet en rivende teknologisk udvikling, en øget velstand samt stigende globalisering. En direkte følge heraf er blandt andet et gradvist generationsskifte i vestlige samfundsværdier fra ydre-orienterede og materielle værdier som fx prestige, rigdom og magt til mere indre-orienterede og immaterielle værdier som selvrealisering, refleksion og individuelt valg til at leve det liv, man ønsker at leve. Vi er derfor nu på vej ind i en ny æra, hvor det rationelle, emotionelle og spirituelle gradvist vil finde sammen i en afbalanceret form, så vi kan bygge bro mellem indre og ydre oplevelser og forstå helheder i forhold til en ny eller genfundet mening. Eller som fremtidsforskeren og forfatteren Rolf Jensen siger i sin bestseller ”*Dream Society*”: ”**Vi er på vej ind i den næste og sidste fase af den menneskelige samfundsudvikling**”.⁷

Samtidig har erhvervslivet, i takt med opløsningen af traditioner og andre værdifællesskaber, fået en stadig større magt. Virksomheder spiller en stadig vigtigere rolle - ikke kun i forhold til det enkelte individ, men også for samfundet som helhed.

Derfor oplever vi en gradvis holdningsændring til virksomheders virke: Både indefra og udefra forventes det, at virksomheden påtager sig kollektive forpligtelser over for miljø og kunde- og medarbejdertilfredshed, og at den udviser socialt ansvar og etisk troværdighed. Flere undersøgelser viser således samstemmende, at fremtidens vindere er de virksomheder, der formår at arbejde seriøst og systematisk med de bløde værdier, omdømme, kunder, medarbejdere, miljø og socialt ansvar på en sådan måde, at resultatet aflejr sig på bundlinjen. Alt dette stiller nye krav og forventninger til arbejdslivet, lederrollen og virksomheders virke og medarbejdere i det hele taget. Tiden er derfor nu kommet til at formulere og praktisere en mere helhedsorienteret virksomhedsfilosofi, hvor konkurrencekraften hviler på en alliance af økonomiske

⁴ www.lige.dk og artiklen ”Bottom line” – Catalyst 2003/2004

⁵ Tal fra 2002 viser en stigning til 15,7 % i Fortune 500 virksomheder – www.lige.dk

⁶ Se mere på www.lige.dk samt Handlingsplan fra Ministeren (2003-2004)

⁷ Henvielse til www.taniaellis.dk og afhandling om holistisk ledelsesmodel

”Stærk økonomi og glade medarbejdere – Lad Hera arbejde med Zeus”

og humanistiske værdier. Og hvor ledelse skal ses ud fra et nyt og bredere perspektiv med fokus på emotionel og kreativ tilgang til problemløsning⁸ (se også afsnit III/1).

Venter vi med at se langsigtet på, hvorledes vi fremover bedst muligt vil kunne udnytte og optimere den totale talentmasse på arbejdsmarkedet og styrke ledelsen i den private og offentlige sektor, så risikerer vi at miste fodfæste i den globale konkurrence. Dermed mistes udnyttelsen af vores enkeltstørste konkurrencemæssige fordel i landet: Viden.

Danske⁹ såvel som internationale undersøgelser^{10 11} viser, at virksomheder med kvinder i førersædet øger præstationerne på bundlinjen – nyeste tal fra Catalyst peger på omkring 35 % vækst i forrentning af egenkapital og udbytter; tal fra Pepperdine University peger på bundlinie vækst rater mellem 20-60 %. Det bør dog bemærkes, at dette link mellem ligestilling i topledelsen og økonomiske resultater ikke direkte kan tilskrives selve ligestillingen. Vigtigt er det, undersøgelserne er med til at skyde den hypotese ned, at kvinder primært er bedst til de bløde aspekter af ledelsen¹², og ikke i samme grad som deres mandlige kolleger er i stand til at generere stærke bundlinier og levere de nødvendige økonomiske resultater. Sammen med det store potentiale via øget udklækning af kvinder fra de højere læreanstalter, vil det være både et samfundsmæssigt og forretningsmæssigt spild, hvis ikke arbejdsmarkedet tager øget højde for kvindelige lederpotentialer.

Samfundsmæssigt såvel som forretningsmæssigt præsenteres vi således for en række motiver, som taler for promovning af kvindelige ledere¹³. Og tiden er knap: Det forudses, at med den nuværende udvikling, vil det tage 40 år at opnå en balanceret repræsentation af mandlige og kvindelige ledere i Danmark, og dermed vil det tage lang tid at udfylde det hul, der forudsiges at opstå. Både når vi taler antal og ledelseskompetencer.

Men kan det få selv de mest skeptiske interessenter op af stolene? Tallene for fordeling af lederposterne i danske virksomheder afspejler endnu ikke nogen tydelig tendens til, at man søger at tage emnet om mangfoldighed og kvindelige ledere alvorligt. ”The old boy’s network” sætter stadig i dag grænserne for det usynlige glasloft, som mange kvinder støder på ude i virksomhederne på vej op ad karrierestigen. Vi ser stadig Rip, Rup og Rap effekten.

Således inspireret satte undertegnede sig for at basere den afsluttende MBA afhandling på emnet ”kvindelige ledere på det danske arbejdsmarked ved indgangen til det 21. århundrede”. Afhandlingen er en perspektivering af, hvad denne nye tid har af betydning for dansk ledelse i tiden fremover, og hvad de nye værdier sæt afstedkommer af øget behov for et mere afbalanceret ledelseskoncept, som tilgodeser såvel den maskuline som den feminine tilgang til det at drive en virksomhed¹⁴.

III. Vigtigste resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

(1) Struktur og rammer

Formål: at afdække danske kvindelige og mandlige lederes *holdninger* til områder med indflydelse på emnet ”kvindelige ledere på det danske arbejdsmarked”. Områderne, som beskrevet af centrale ledelsesteoretikere, opdeles i: 1) eksistensberettigelse og motiver bag fremme af ”den kvindelige leder”, 2) hindringer for fremme og udvikling af kvindelige ledere og 3) forslag til aktiviteter til fremme og udvikling af ”den kvindelige leder”.

Ud af 500 adspurgte deltog 240 (154 kvinder, 63 mænd, 23 ikke angivet køn). – heraf er 21 % topledere, 35 % mellemledere, og 21 % lavere ledelsesniveau/projektledelse. De adspurgte blev bedt om at opgive alder, køn og position i deres nuværende job samt indenfor hvilken branche, de er beskæftiget og antal ansatte i virksomheden.

Der er taget højde for total fordeling mellem køn i vurdering af resultaterne herunder rensset for svar hvor køn ikke er angivet.

⁸ Horn & Brahe, Følelsesøkonomien

⁹ Institut for Konjunktur Analyse (IKA); www.lige.dk

¹⁰ Prof. R. Adler, Pepperdine University, 2001 – venligst udleveret af Peter Horn, Active Communications

¹¹ www.catalyst.com – marts 2003 og www.lige.dk

¹² B. Christensen, Jyllandsposten, juni, 2002

¹³ For en detaljeret gennemgang af de enkelte motiver henvises til afhandlingen i sin fulde længde

¹⁴ Beskrivelse og dokumentation af de centrale punkter indenfor mangfoldighedsbegrebet og betydning for samfund, virksomhederne og kvinderne selv beskrives i afhandlingen af Jette Bjerrum.

(2) Fremtidig ledelsesstil og holdning til ligestilling fremover

Centrale ledelsesteoretikere, bl.a. Powell, Schein og Kanter har i relation til køn opdelt ledelsesstil i to retninger: den procesprægede og opgaveorienterede ”mandlige ledelsesstil” overfor den interaktivt og person orienterede ”kvindelige ledelsesstil”¹⁵. I modsætning til fremtidens krav om feminisering af lederrollen, karakteriseres en effektiv leder i dag stadig som udpræget ”mandlig”¹⁶. Samtidig konkluderer flere undersøgelser, at disse opfattelser ikke ændrer sig væsentligt over tid, og derfor opstår der et vakuum mellem kravene til den fremtidige leder og traditionel opfattelse af mandlige og kvindelige egenskaber. Det er således et indgroet mønster og medfører, at kvinderollen stadig i dag er i konflikt med lederrollen. J. Rosener kalder det ”en dobbelt-blind”.

Jeg har i min undersøgelse søgt efter de 5 vigtigste ledelsesparametre ud fra materiale præsenteret af bl.a. Arhen, Kanter, Jensen (Rolf) og Powell. Undersøgelsen viser, at kvinder og mænds vurderinger for en effektiv leder harmonerer ganske godt med nye krav til fremtidens leder: åbenhed i ledelsesstil (58 %), stærke interaktive kommunikationsevner (52 %), vise økonomiske resultater (52 %). Det bør bemærkes, at hvor kvinderne vægter innovative kompetencer og ”aktiv lytning”, vægter mændene den analytiske kompetence højere

Adspurgt om det betyder noget for ledelsesstilen, om lederen er en mand eller en kvinde, svarer 32 % af mændene ”Ja” mod kvindernes 60 %. Dertil kommer, at 83 % af kvinderne mod 40 % af mændene mener at det er et problem med så få kvindelig ledere i DK

Om betydning af ligestilling i fremtiden mener næsten 40 %, at ligestilling vil blive mere vigtig fremover (45 % af kvinderne, 38 % af mændene). Interessant er det at konstatere, at 35 % mener, at ligestilling vil blive mindre væsentligt fremover (39 % af kvinderne, 37 % af mændene).

Der er således stor uenighed blandt deltagerne om vigtigheden af ligestilling; mænd og kvinder er stort set enige om at være uenige! Deltagerne deler sig totalt på, om det er vigtigt eller ej og det samme gælder for kønnene imellem.

I undersøgelsen spørges der til udsagnet ”Jeg mener ikke at køn er et element i denne tids vesteuropæiske samfund” og her er kvinderne overraskende helt enige, hvor mændene er enige, men dog ikke scorer helt så højt på skalaen.

(3) Ligestilling i virksomheden

For at få en vurdering af ligestillingens status i virksomhederne, blev deltagerne bedt om at svare på, om der eksisterer en målrettet ligestillingspolitik/strategi og om balanceret kønsdifferentiering indgår som en væsentlig måleenhed på strategisk niveau.

Det fremgår, at kun ganske få har en dedikeret ligestillingspolitik (13 %) og at hovedparten af virksomhederne måler ikke på ligestilling (72 %).

Adspurgt om vægtning af køn i rekrutteringsprocessen har 45 % af de adspurgte lagt vægt på, at man i rekrutteringsprocessen primært fokuserer på den teoretiske og praktiske baggrund for leder kandidaterne uden at vurdere/overveje ansøgerens køn. Yderligere vurderes det, at 18 % af virksomhederne ikke finder det relevant at inddrage køn som en parameter i relation til ledelse, da man ikke har kvindelige ledere.

10 % af virksomhederne mener at have en målrettet politik om at rekruttere og udvikle kvindelige ledere, men som det fremgår, indgår det ikke som en del af den overordnede forretningsstrategi.

Det fremgår således, at debatten om de kvindelige ledere og ligestilling ikke fylder meget. Resultaterne indikerer, at der ikke er tradition for at få større viden om de overordnede holdninger til ligestilling ligesom det bekræftes, at det heller ikke indgår i de langsigtede målsætninger ude i virksomhederne

(4) Spørgsmål til arbejds- og familierelationer og netværk i relation til kvindelige ledere

Generelt viser undersøgelsen, at der er enighed om, at en maskulin virksomhedskultur er en barriere for kvinder, der vil til tops, og at kvinderne i højere grad frygter ensomheden i lederjobbet mere end deres mandlige kolleger.

¹⁵ Arhen, 1996; Kanter, 1991; Powell, 1979/1989/2002; Fondas, 1997; Bass, 1990; Schein, 2001, Nichols, 1996 og flere

¹⁶ bl.a. præsenteret i et nyt studie fra 2003 af G. Powell

”Stærk økonomi og glade medarbejdere – Lad Hera arbejde med Zeus”

Behovet for flere kvindelige mentorer, opsætning af mentor/menté relationer og fokus på effektive netværk bekræftes i undersøgelsen af deltagerne. Dette støtter op om lignende danske undersøgelser fra bl.a. Teamtoft OG Institut for Konjunkturanalyse.¹⁷

I relation til familien vurderes det af deltagerne i undersøgelsen, at det er et større aktiv at være en gift mandlig leder end en gift kvindelig leder, og det vurderes, at kvindelige ledere med større sandsynlighed er ugifte sammenlignet med de mandlige leder kolleger. Dog er kvindernes svar ikke så entydigt som mændenes; enig versus helt enig.

Generelt mener jeg således, at det kan konstateres, at der stadig ligger en stor barriere for de kvindelige ledere i at få balancen mellem arbejdsliv og familieliv til at harmonere. Og undersøgelsens resultater peger på, at der er behov for at analysere og bearbejde disse områder.

(5) Initiativer til at sætte skub i udviklingen

Hvad fortæller undersøgelsen os her om initiativer og handlingsmuligheder i relation til promovning af kvindelige ledere? Undersøgelsens resultater peger på, at det er de nære initiativer – med udgangspunkt i den enkelte virksomhed - så som mentorordninger, flere rollemodeller, øget netværk og relationsopbygning, øget kompetenceudvikling og efteruddannelse, målrettet rekruttering og overordnet HR plan/policy - der er fremherskende.

Undersøgelsen viser tydeligt opbakning til følgende initiativer:

- ✓ Flere mentorordninger og netværk ordninger
- ✓ Fokuseret og målrettet karriereplanlægning allerede under studie tiden
- ✓ Generel øget lederudvikling til kvinderne som for eksempel MBA programmer
- ✓ Styrkelse af HR politikker med fokus på ønsket om flere kvindelige ledere

Om initiativer til fremme af kvindelige ledere fremgår det desuden, at kønnene er enige om, at netværk er vigtige; men i modsætning til mændene, vurderer kvinderne, at kvindelige netværk OGSÅ er vigtige. Det fremgår også, at kvinder ser de politiske initiativer vigtigere end mænd. I modsætning til mændene er det yderst få kvinder, som mener, at der ikke er behov for nogen initiativer.

Ledelsesteoretikerne Ross & Schneider foreslår en strategisk model til igangsætning af et konkret mangfoldighedsprogram¹⁸ - en værktøjskasse - herunder også til promovning af kvindelige ledere. Følgende opsummerer succes faktorer for en mangfoldighedsproces:

- ⇒ Processen bør være internt drevet og ikke kun pålagt udefra
- ⇒ Der skal fokuseres på den enkeltes behov i modsætning til gruppens
- ⇒ Der skal tages højde for virksomhedens overordnede værdi sæt og kultur - ikke værktøjet
- ⇒ Alle i organisationen bør have et ansvar for processen – ikke kun personalefunktionen eller hvem, der måtte stå som initiativtager – det kræver stor synliggørelse af hvad alle kan få ud af processen
- ⇒ Der skal vælges en tolvholder i organisationen – liniechefen, HR ansvarlige, afdelingschefen eller lignende
- ⇒ Topledelsen skal tage medansvar
- ⇒ Det skal være målbart => det der bliver målt bliver gjort!

Flere danske virksomheder har sat programmer i værk¹⁹, men vi mangler stadig at se de langsigtede effekter. Virksomhederne søger at sætte fokus på, at Liniechefen, den nærmeste overordnede og den HR ansvarlige skærper opmærksomheden på de uudnyttede ressourcer og det potentiale, der er til stede. Samtidig skal den enkelte kvinde også lære at komme mere ”frem i skoene” og ”gribe de fugle der flyver forbi”²⁰.

IV. Sammenfatning

Overordnet er de adspurgte mænd og kvinder enige om, at Ja, vi HAR brug for at arbejde med den totale talent masse i vores samfund, og Ja, vi har også behov for at promovere flere kvindelige ledere for derigennem at opnå en langt højere

¹⁷ www.teamtoft.dk og www.lige.dk – IFKA analyserne

¹⁸ Torrington & Hall, 1998, p374 – detaljer fås ved henvendelse til Jette Bjerrum

¹⁹ TDC, Novo Nordisk, Microsoft Danmark, Coloplast

²⁰ Sagt af Karin Verland, CEO Pfizer Danmark

”Stærk økonomi og glade medarbejdere – Lad Hera arbejde med Zeus”

grad af mangfoldighed på arbejdsmarkedet – men udsigterne til forbedring af de samfundsøkonomiske og globale konkurrencemæssige muligheder er endnu ikke slået igennem. Og der er tydeligvis en række punkter, hvor kvinder og mænd ikke er enige:

- Betydning af ligestilling fremover
- Betydning af kønsdifferentiering og ledelsesstil
- Fremtidens effektive ledelseskompetencer
- Effektive initiativer til fremme af kvindelige ledere

Afhandlingen konkluderer, at vi stadig ikke ved, hvorledes de kønsforskelle, som vi kender i dag, vil udvikle sig. Vi ved stadig ikke så meget om, hvad der ligger til grund for de fordele, vi kan se ved at have kvinder repræsenteret i topledelsen. Hvad gør de nye generationer? Vil de være mere fokuseret på emotionel og spirituel balance og vil de søge en mere homogen balance mellem arbejdslivet og familie- og privatliv? Og hvad vil dette betyde for den enkelte virksomhed? Undersøgelsen vurderer at der stadig er mange forskellige holdninger og at mange virksomheder stadig ikke arbejder målrettet med at koble ligestilling og ledelse.

Faktum er dog, at vi ser en stigning af samfundsøkonomisk og sociologisk forskning indenfor området. Men vi mangler stadig mere viden – både som samfund, som virksomhed og som individ. Derfor skal vi vide mere om, hvilke *handlinger* der skal til for at fremme balanceret fordeling af mænd og kvinder i topledelse. Og ikke mindst fokus og viden om gevinsterne ved at have kvinder på toppen. Her er de seneste tiltag fra Århus undersøgelsen (Nina Schmidt) et godt eksempel på et initiativ med det formål at fremme synliggørelse om værdien af kvindelige ledere.

På baggrund af resultaterne i afhandlingen kan der ikke være tvivl om, at yderligere udbygning og udbredelse af konceptet bag mangfoldighedsmodellen og fokus på det kvindelige lederpotentiale er yderst vigtig og bør fastholdes.

Jette Bjerrum
Aalborg, juli 2004

Artiklen er skrevet på opfordring af Ligestillingsministeriet

Noter:

Undersøgelsen er testet overfor kriterier præsenteret af E. Kruse²¹.

Business Intelligence programmet TARGIT Analysis er anvendt som analytisk værktøj²². Der henvises til www.targit.com for yderligere information.

²¹ Kvantitative forskningsmetoder i psykologi og tilgrænsende fag, 2000, Dansk Psykologisk Forlag

²² En demo version kan downloades fra www.targit.com