

Analyse

21. januar 2022

Kvinder er lige så gode ledere som mænd, men tror mindre på egne evner

Af Andreas Lund Jørgensen & Emma Terreni

Hvad viser analysen?

I denne analyse undersøger vi gængse forklaringer på, hvorfor der er flere mandlige end kvindelige ledere i Danmark. Analysens resultater er baseret på en ny spørgeskemaundersøgelse udført af Epinion for Kraka-Deloitte.

Vi finder, at mænds og kvinders ledelsesegenskaber vurderes at være lige gode. Mænd og kvinder under uddannelse har også samme ambitioner om at få ledelsesansvar på et tidspunkt i deres karrierer. Derimod har beskæftigede kvinder i alle aldersgrupper lavere ambitioner om at få ledelsesansvar end mænd. Vores undersøgelse peger på, at børn ikke umiddelbart er den drivende forklaring på dette.

Spørgeskemaundersøgelsen viser også, at mænd er mere tilbøjelige end kvinder til at søge lederstillinger. Det kan hænge sammen med ambitionsniveauet, men det kan også hænge sammen med troen på egne evner. Blandt mænd, der ikke vil søge en lederstilling, er den hyppigste årsag, at de ikke er motiverede af ledelsesarbejde. For kvinder er den hyppigste forklaring, at de ikke mener, at de er kvalificerede til stillingen.

Kontakt

Økonom
Andreas Lund Jørgensen
Tlf. 5041 1237
E-mail alj@kraka.dk

Studentemedarbejder
Emma Terreni
E-mail emt@kraka.dk

1. Hvorfor er der flere mandlige ledere i Danmark?

Langt færre kvindelige topchefer, men hvorfor?

Danmark er på mange områder langt fremme ift. ligestilling mellem kønnene, men der er stadig store forskelle på direktørgangene. Fx var der blandt de 138 børsnoterede danske virksomheder i 2020 kun seks kvindelige administrerende direktører – til sammenligning var der otte administrerende direktører alene ved navn Peter.¹ Ser man mere bredt på direktører i erhvervslivet, udgør kvinder ca. 15 pct.² Men hvorfor er der så få kvindelige ledere? I denne analyse kigger vi på, hvilke barrierer der er for, at der kan komme flere kvinder på ledelsesgangene.

Tidligere troede man, at mænd var bedre chefer...

Mænds og kvinder lederegenskaber er lige gode

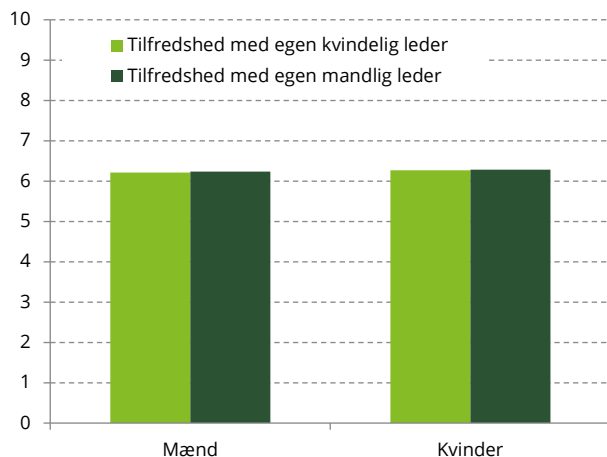
En sejlvet myte er, at mænd er bedre ledere – eller at folk tror, at mænd er bedre ledere. Det satte den norske tænketank Agenda på dagsordenen i Norden, da den i et berømt eksperiment viste, at norske studerende mente, at "Hans" var mere kvalificeret som leder end "Hanna".³ En spørgeskemaundersøgelse fra 2013 viste også, at danskerne generelt foretrak mandlige chefer.⁴

... men nu bliver mænd og kvinder vurderet ens

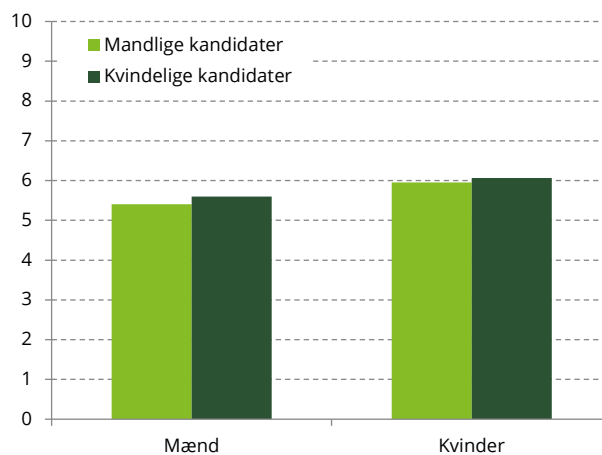
I en ny spørgeskemaundersøgelse udført af Epinion for Kraka, finder vi ikke nogen forskel på tilfredsheden med hhv. mandlige og kvindelige ledere, jf. figur 1.a. Her kan vi også se, at respondents køn ikke har nogen betydning for tilfredsheden med den nærmeste leder, hvilket gør op med en anden myte om, at mænd foretrækker mandlige ledere. At lederens køn tilsyneladende ikke har betydning for tilfredsheden med vedkommende bliver også bekræftet i et eksperiment i stil med det førnævnte norske, hvor vi bad halvdelen af respondenterne om at vurdere fiktive mandlige ledere, mens den anden halvdel vurderede fiktive kvindelige ledere. Her finder vi, at hverken kønnet på respondenterne eller den fiktive kandidat har nogen betydning for vurderingen, jf. figur 1.b.⁵

Figur 1 Vurderingen af mandlige og kvindelige ledere

Figur 1.a Tilfredshed med egen leder



Figur 1.b Vurdering af fiktive lederkandidater



Anm.: Figur 1.a viser svaret på spørgsmålet: "Hvis du havde mulighed for selv at vælge din nærmeste leder, hvor sandsynligt er det så, at du ville beholde din nuværende leder? Du bedes angive dit svar på en skala fra 0-10, hvor 0 er "ville helt sikkert vælge en anden" og 10 er "ville helt sikkert beholde min nuværende leder". Baseret på 1889 respondenter, hvoraf 734 respondenter har en kvindelig leder og 1155 har en mandlig leder.

Figur 1.b viser den gennemsnitlige vurdering på en skala fra 0 til 10 af tre fiktive lederkandidater, afhængig af om kandidaterne var mænd eller kvinder. Baseret på 2082 respondenter, hvoraf ca. halvdelen vurderede kvindelige kandidater og den anden halvdel vurderede mandlige kandidater. Se bilag 1 for et eksempel på kandidaterne.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse udført af Epinion for Kraka-Deloitte samt egne beregninger.

¹ Money Penny and More & Diversity Factor (2020).

² Statistikbanken.dk, tabel BEST1.

³ Gaustad, T. og Raknes, K. (2019).

⁴ <https://www.djoefbladet.dk/artikler/2013/3/flest-vil-have-en-mand-som-chef.aspx>.

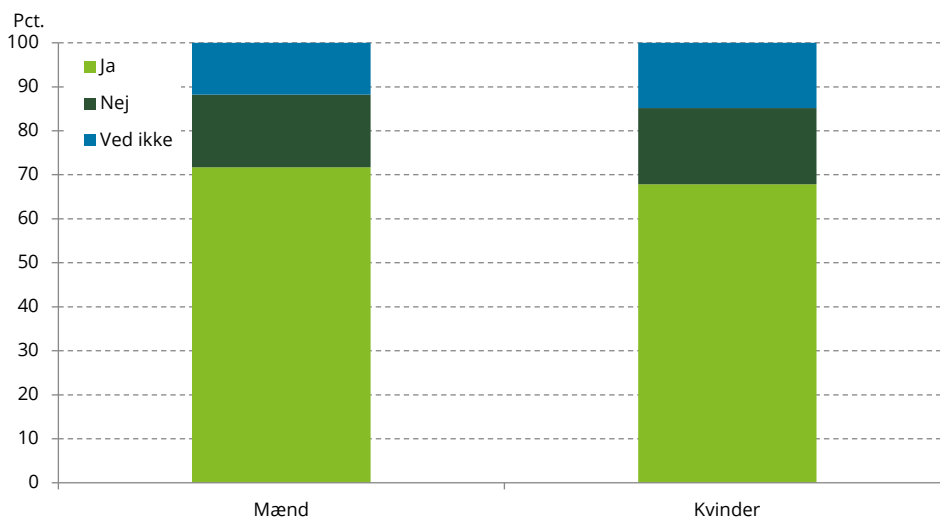
⁵ Se bilag 1 for en uddybende forklaring af eksperimentet.

Studerende mænd og kvinder har samme ledelsesambitioner...

Mænd og kvinders lederambitioner

Når mænd og kvinders lederegenskaber tilsyneladende vurderes lige godt, må der være andre årsager til, at kvinder er underrepræsenterede i ledelsesstillinger. Et typisk argument er, at kvinder naturligt er mindre ambitiøse ift. ledelsesansvar end mænd. Nyere forskning viser dog, at mænd og kvinder har samme ambitionsniveau inden de træder ind på arbejdsmarkedet, men at kvinder er mere tilbøjelige til at sænke ambitionsniveauet i de efterfølgende år.⁶ I vores undersøgelse finder vi også, at mandlige og kvindelige studerende har omtrent samme ambitioner om at få ledelsesansvar i løbet af karrieren, jf. figur 2. Blandt de mandlige studerende svarer 72 pct., at de ønsker ledelsesansvar, mens det er 68 pct. af de kvindelige studerende, og forskellen er ikke statistisk signifikant. Resultaterne tegner altså et billede af, at der er lille eller ingen forskel på ledelsesambitioner hos mænd og kvinder, inden de træder ind på arbejdsmarkedet.

Figur 2 Studerendes ambitioner om mere ledelsesansvar



Anm.: Figuren viser svar på spørgsmålet: "Har du et ønske om at få mere ledelsesansvar på et senere tidspunkt i din karriere?" Baseret på 212 respondenter under uddannelse. Forskellen på andelen af mænd og kvinder, der svarer ja, er ikke statistisk signifikant.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse udført af Epinion for Kraka-Deloitte samt egne beregninger.

... og unge mænd og kvinder har samme ambitioner.

Der ser heller ikke ud til at være forskel på mænds og kvinders lederambitioner, når de lige er trådt ind på arbejdsmarkedet. Således finder vi, at beskæftigede mænd og kvinder under 25 år har samme ambitioner om at få ledelsesansvar senere i karrieren, jf. figur 3.a.

Beskæftigede kvinder har lavere ambitioner end mænd

Der er til gengæld stor forskel på ambitionsniveauet hos beskæftigede mænd og over 25 år, hvor mændene er mere ambitiøse, jf. figur 3.a. Samtidig finder vi, at kvinder er mindre tilbøjelige end mænd til at søge deres leders stilling, skulle den blive ledig, jf. figur 3.b. Det stemmer godt overens med studier fra USA, der peger på, at netop lavere ambitioner er den primære årsag til, at kvinder præsterer mindre i nogle brancher, og derfor har lavere sandsynlighed for at blive forfremmet.⁷ Ambitionsniveauet er størst blandt yngre mennesker for både mænd og kvinder, hvilket givetvis skyldes, at en mindre andel af denne gruppe har realiseret deres potentiale.

Kvindernes ambitioner påvirkes af miljøet på arbejdspladsen.

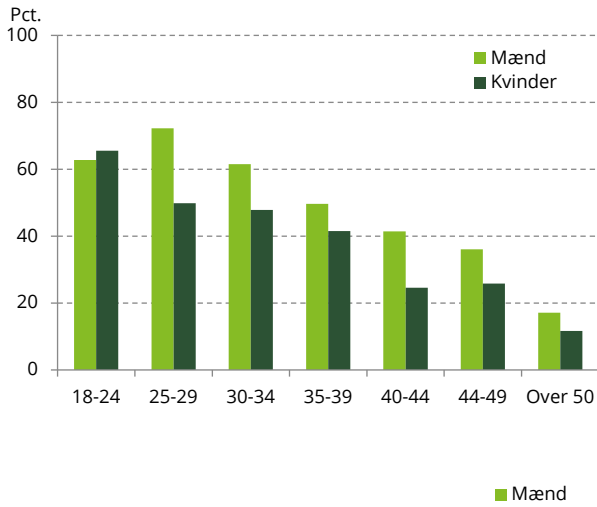
Resultaterne tegner et billede af, at der først opstår forskel på mænds og kvinders ledelsesambitioner, efter at de for alvor indtræder på arbejdsmarkedet. Forskningen peger bl.a. på, at negative oplevelser på arbejdspladsen tidligt i karrieren, som fx jargonen på arbejdspladsen, nedladende kommentarer eller chikane, kan påvirke kvinders arbejdsglæde og selvværd og derigennem deres ambitioner og i sidste ende præstationer på arbejdspladsen. Det taler for, at der er behov for mere viden omkring, hvordan negative oplevelser på arbejdspladsen påvirker kvinders ambitioner, og hvordan det kan undgås.

⁶ Azmat m.fl. (2021).

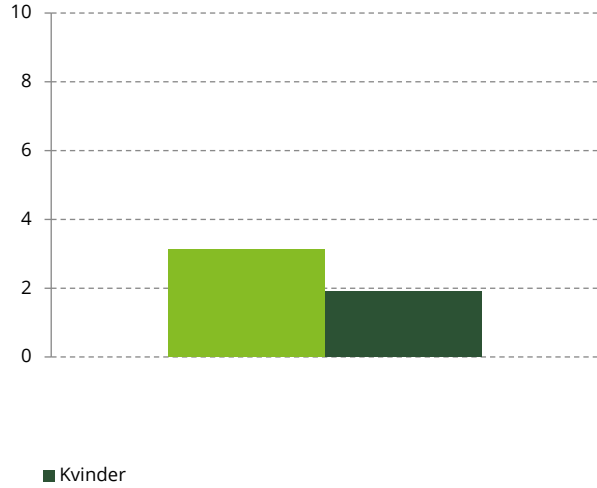
⁷ Azmat og Ferrer (2017).

Figur 3 Holdning til lederansvar

Figur 3.a Ambitioner om ledelsesansvar



Figur 3.b Tilbøjelighed til at søge nærmeste leders stilling

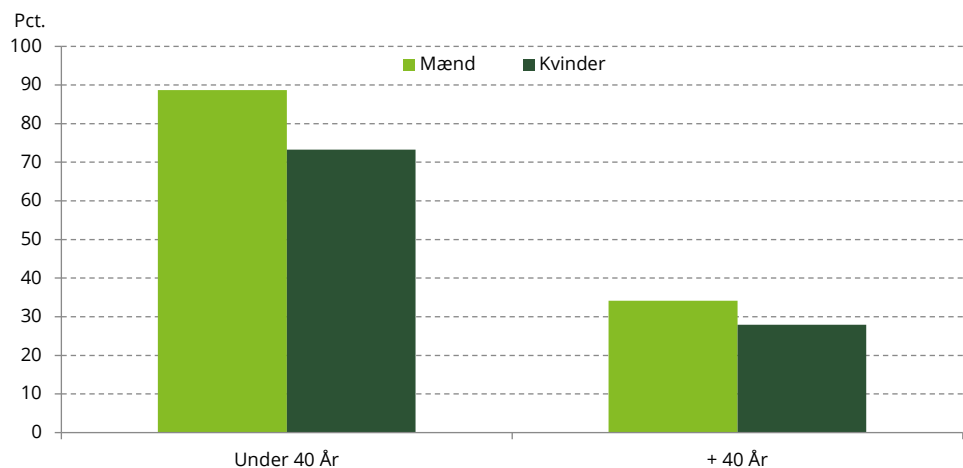


Anm.: Fig. figur 3.a: Figuren viser, hvor stor en andel, der svarer "ja" til spørgsmålet: "Har du et ønske om at få mere ledelsesansvar på et senere tidspunkt i din karriere?" Baseret på 1029 respondenter, der primært er i beskæftigelse ekskl. studiejob.
 Fig. figur 3.b: Figuren viser svar på spørgsmålet "Hvis din nærmeste leder stopper i morgen, hvor sandsynligt er det så, at du ville foreslå dig selv til jobbet?". Vurderet på en skala fra 0-10, hvor 0 er "Ville helt sikkert ikke foreslå mig selv" og 10 er "Ville helt sikkert foreslå mig selv". Baseret på 1001 respondenter, der har en nærmeste leder og har arbejde som primær beskæftigelse. Forskellene mellem mænd og kvinder er signifikante på et 1 pct. signifikansniveau.
 Kilde: Spørgeskemaundersøgelse udført af Epinion for Kraka-Deloitte samt egne beregninger.

Kvinder, der i forvejen er ledere, har også lavere ambitioner

Også blandt mænd og kvinder, der i forvejen har ledelsesansvar, er det mændene, der er mere tilbøjelige til at ønske endnu mere ledelsesansvar, jf. figur 4. Forskellene mellem kønnenes ambitionsniveau ser dermed ud til at være et generelt fænomen, som både kan være en del af forklaringen på, at færre kvinder har ledelsesansvar og at færre kvinder når helt til tops.

Figur 4 Lederes ambition om mere ledelsesansvar fordelt på alder og køn

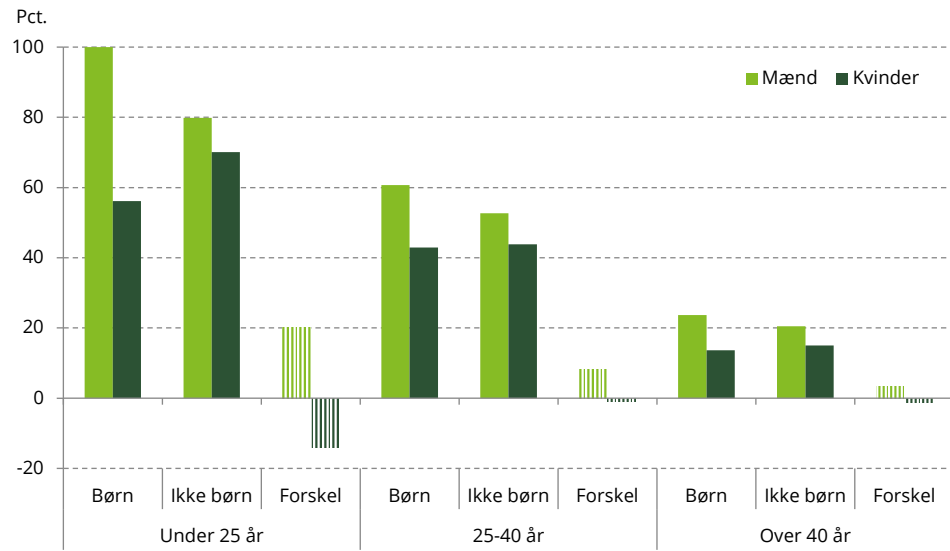


Anm.: Figuren viser svaret på spørgsmålet: "Har du et ønske om at få mere ledelsesansvar på et senere tidspunkt i din karriere?", for respondenter der i forvejen har svaret ja på følgende spørgsmål "Har du i dit job personaleansvar med bl.a. ansvar for ansættelser og afskedigelser?" fordelt på mænd og kvinder. Baseret på 181 respondenter.
 Kilde: Spørgeskemaundersøgelse udført af Epinion for Kraka-Deloitte samt egne beregninger.

Kvindens ambitioner påvirkes i begrænset omfang af at få børn

Endelig er der tegn på, at børn ikke påvirker kvinders ledelsesambitioner i stort omfang, jf. figur 5. Til gengæld kan vi se, at mændene er mere tilbøjelige til at ønske mere ledelsesansvar, når de har børn, end når de ikke har børn. Dermed kan børn også bidrage til forskellen i observeret ambitionsniveau mellem mænd og kvinder. At vi modsat tidligere ser, at mændene under 25 år har større ambitioner end kvinderne, skyldes, at figur 5 også inkluderer unge under 25 år, som hverken er i beskæftigelse eller under uddannelse. Her ser vi, at særligt kvinder i denne kategori, som har børn, generelt har lave ambitioner om at få ledelsesansvar senere i deres karrierer.

Figur 5 Børns betydning for ambitioner om ledelsesansvar



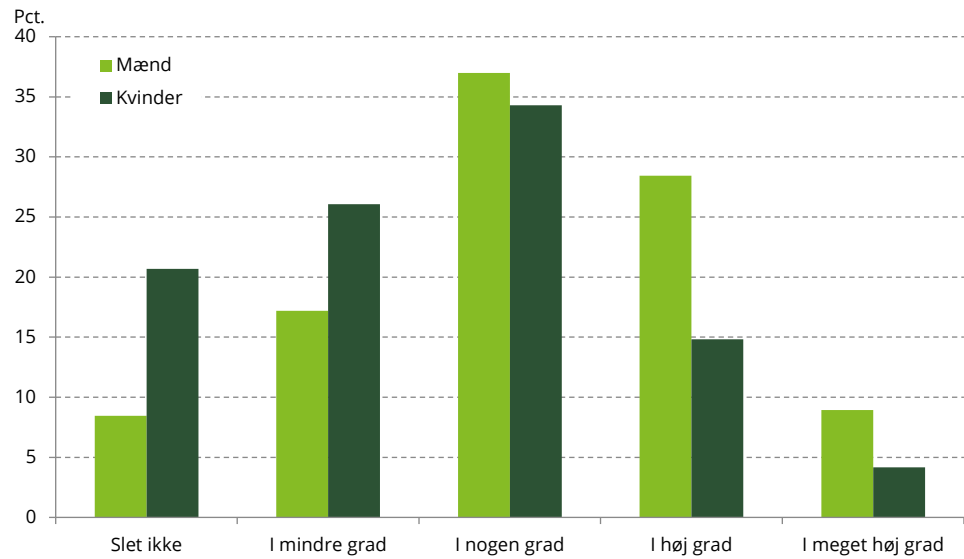
Anm.: Figuren viser svar på spørgsmålet: "Har du et ønske om at få mere ledelsesansvar på et senere tidspunkt i din karriere?" Fordelt på, hvorvidt respondenterne ikke har børn eller har ét eller flere børn. Forskellen er beregnet som andelen, der ønsker mere ledelsesansvar og som har børn, fratrukket andelen, der ønsker mere ledelsesansvar og som ikke har børn. Baseret på 1444 respondenter, Kilde: Spørgeskemaundersøgelse udført af Epinion for Kraka-Deloitte samt egne beregninger.

Manglende tro på egne evner holder kvinder tilbage

Mindre tro på egne ledelsesevner kan afholde kvinder fra at søge lederstillinger

At kvinder er mindre tilbøjelige til at søge en ledelsesstilling kan selvfølgelig hænge sammen med forskellene i ambitionsniveau, men det kan også hænge sammen med, at kvinder har mindre tro på egne ledelsesevner. Således vurderer markant færre kvinder end mænd, at de er i stand til at udføre deres nærmeste leders arbejde, jf. figur 6.

Figur 6 Vurdering af i hvor høj grad, man har forudsætninger for at udføre sin nærmeste leders arbejde, fordelt på respondentens køn



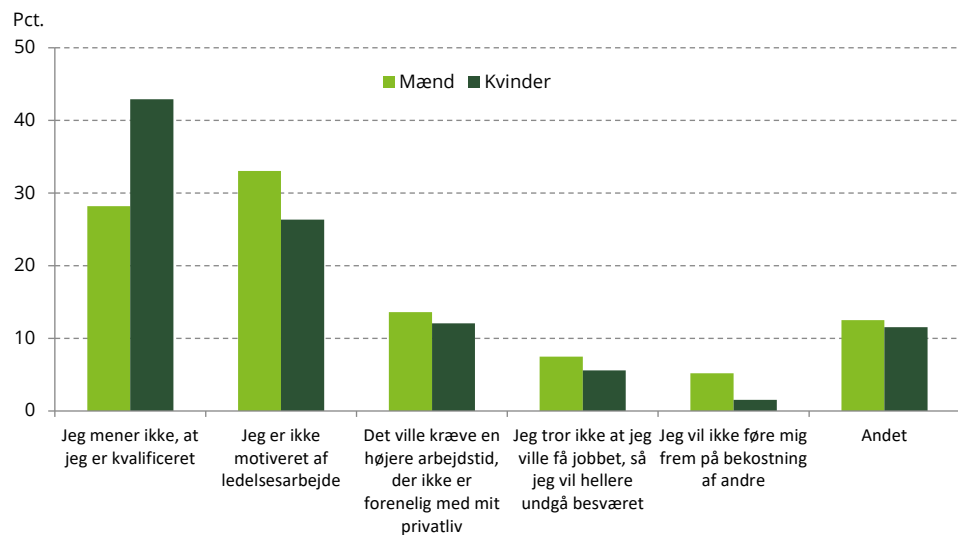
Anm.: Figuren viser svar på spørgsmålet "I hvor høj grad tror du, at du ville være i stand til at udføre din nærmeste leders arbejde?". Baseret på 1906 respondenter, der har eller har haft en leder.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse udført af Epinion for Kraka-Deloitte samt egne beregninger.

Forskellige årsager til ikke at søge leders stilling

Blandt kvinderne er manglende kvalifikationer den primære årsag til, at de ikke vil søge sin nærmeste leders job, mens hovedårsagen blandt mænd er, at de ikke motiveres af ledelsesansvar, jf. figur 7. Det tyder således på, at også forskelle i mænds og kvinders tro på egne lederevner kan være med til at drive, at der er betydeligt færre kvindelige ledere.

Figur 7 Årsag til fravalg af ledelsesjob (fordelt på respondentens køn)



Anm.: Besvarelser på spørgsmålet "Du har svaret, at der ikke er stor sandsynlighed for, at du ville foreslå dig selv til at overtage jobbet, hvis din nærmeste leder stoppede i morgen. Hvad er den primære årsag til det?"

Baseret på 1352 respondenter, der svarede, at der ikke var stor sandsynlighed for, at de ville have foreslået sig selv til sin leders job, hvis lederen stoppede.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse udført af Epinion for Kraka-Deloitte samt egne beregninger.

2. Litteratur

Azmat, G., Cuñat, V. og Henry, E. (2021). *Gender Promotion Gaps: Career Aspirations and Workplace Discrimination*. IZA Institute for Labor Economics.

Azmat, Ghazala & Ferrer, Rosa. (2017). Gender Gaps in Performance: Evidence from Young Lawyers. *Journal of Political Economy*. 125(5): 1306-1355

Gaustad, T. og Raknes, K. (2019). *Menn som ikke liker karrierekvinner: Hovedresultater fra en eksperimentell undersøkelse*. Agenda. https://www.tankesmienagenda.no/uploads/images/men-dias/tankesmien_agenda_rapport_menn_som_ikke_liker_karrierekvinner_1_1567709038980.pdf.

Money Penny and More & Diversity Factor (2020). Pennyrapporten 2020. https://moneypennyand-more.dk/wp-content/uploads/2020/10/MAM_Rapport2020.pdf.

3. Bilag: Spørgsmål til fiktive lederkandidater med forskellige køn

Uddybning af
kandidateksperiment

Spørgeskemaundersøgelsen opstiller bl.a. et eksperiment, hvor respondenterne skal vurdere, hvor gerne de vil have hver af tre fiktive kandidater som sin nærmeste leder. De tre kandidatprofiler har forskellig alder, uddannelse, tidligere erfaring, ledelsesstil og fritidspræferencer.

Præsentation af
spørgsmål til
respondenten

Spørgsmålet indledes med at bede respondenterne forestille sig, at deres nærmeste leder siger op og man beslutter at ansætte en erstatning udefra. Tre separate bokse, der beskriver hver kandidat, opstilles for respondenterne, jf. figur 8. Respondenterne bliver bedt om at vurdere, hvor gerne de vil have hver kandidat som leder på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "jeg vil slet ikke have denne kandidat som min nærmeste leder" og hvor 10 er "jeg vil meget gerne have denne kandidat som min nærmeste leder".

Opmærksomhed på
mulige bias

Respondenterne præsenteres kun for kandidaterne, hvor alle tre har samme køn, dvs. profilerne enten præsenteres som Martin, Thomas og Henrik eller som Maria, Mette og Helle. Det skal bidrage til ikke at gøre det for åbenlyst, at eksperimentet handler om forskelle mellem køn. Hvilke navne, der kobles til hvilke profiler, varierer, så man undgår en bias, hvis ét navn er mere appellerende end andre. Rækkefølgen, kandidaterne præsenteres i, varierer også, så en eventuel bias, hæftet ved hvornår kandidaten optræder, også undgås.

Beregning af gennem-
snitlig vurdering
fordelt på køn

For at kunne identificere køns betydning for respondenternes vurdering af kandidaterne er der taget et simpelt gennemsnit over de tre kandidater for hver besvarelse, for at bestemme en gennemsnitsscore på tværs af kandidaterne. Dernæst beregnes et vægtet gennemsnit af gennemsnitsscoren opdelt på kandidatens køn og respondenterens køn, der således afspejler hvert køns gennemsnitlige vurdering af kvindelige og mandlige kandidater.

Figur 8 Eksempelvisning af kandidatspørgsmålet

Forestil dig, at din nærmeste leder siger op, og at man beslutter at ansætte en erstatning udefra.

Vurdér på en skala fra 0 til 10, hvor gerne du ville have hver af de følgende kandidater som din nærmeste leder, hvor 0 er "jeg vil slet ikke have denne kandidat som min nærmeste leder" og hvor 10 er "jeg vil meget gerne have denne kandidat som min nærmeste leder".

<p>Martin Martin er 34 år gammel, uddannet jurist og kommer fra en stilling i en mindre offentlig styrelse, hvor han har været siden han blev færdiguddannet. Han steg hurtigt i graderne, og blev i 2018 kontorchef med personaleansvar for 13 medarbejdere. Martin er meget omhyggelig og er altid garant for at kvalitetssikre sine medarbejders arbejde. I sin sparsomme fritid, er Martin glad for at læse en god bog og drikke et glas rødvin.</p>	<p>Thomas Thomas er 43 år gammel, uddannet erhvervsøkonom og kommer fra en stilling i en stor servicevirksomhed. Han har mange års erfaring som mellemlider med personaleansvar for 7 medarbejdere, som han har ledet ud fra et princip om, at hyppig feedback og anerkendelse får det bedste ud af enhver medarbejder. I fritiden dyrker Thomas triathlon, for at holde krop og sind friskt.</p>	<p>Henrik Henrik er 55 år gammel, uddannet ingeniør og kommer fra en stilling i en lille produktionsvirksomhed. Han har stor erfaring fra både det offentlige og private, men har ikke tidligere haft personaleansvar. Han beskriver sig selv som en social person, der lægger stor vægt på, at kollegaerne trives på arbejdspladsen. Henrik nyder at bruge sin fritid i familiens sommerhus, sammen med sin kone og deres børn og børnebørn.</p>
--	---	---

Anm.: Figuren viser, hvordan spørgsmålet er stillet op for respondenter, når kandidaterne er mænd. Profilerne er præcis de samme, når kandidaterne præsenteres som kvinder, det er kun navnene og kønsbetinget sprog, der varierer.

Kilde: Epinion for Kraka-Deloitte.