

Kvinder har stadig dårligere chancer for at blive ledere: »Man har fejlagtigt taget mig for at være assistenten«

En ny undersøgelse fra Djøf viser, at mænd har langt større chancer for at blive ledere end kvinder – og hvis tempoet går som nu, vil det først være udlignet i 2064. Anja Monrad har på egen krop oplevet at have oddsene imod sig.



En ny rapport fra Djøf viser, at der stadig ikke er ligestilling blandt ledere i erhvervslivet. Mænd har dobbelt så stor sandsynlighed for at blive ledere som kvinder. Anja Monrad, topchef i Dell, beretter om sine egne udfordringer som kvinde i ledelse.

Foto: Asger Ladefoged

Onsdag d. 08. marts 2023, kl. 07.34

[Del denne artikel](#)

Af Jeppe Brøgger Nielsen

Lyt til artiklen

9 min

I 1995 blev hun udnævnt som marketingchef i Digital Equipment Corporation. Det var på daværende tidspunkt verdens næststørste it-virksomhed, og hun var blot 29 år gammel. Hendes første lederjob i en branche, der er stærkt domineret af mænd.

»Jeg havde egentlig vænnet mig til at være i mindretal som kvinde i og med, at jeg var i en it-virksomhed. Jeg var mere overvældet over pludselig at blive leder, end jeg spekulerede over mit køn,« siger Anja Monrad.

Anja Monrad fik sin første lederstilling hos computerproducenten Dell Technologies fem år senere i 2000. 23 år senere er hun netop er ved at stoppe og give faklen videre i Dell, hvor hun det seneste halvandet år har været salgsansvarlig for den vesteuropæiske region. Hun blev ansat i en periode, hvor virksomhederne skulle være »mangfoldige«, og kvinderne skulle lære at være chefer.

»Tidligere i min karriere har jeg jo været på sådan nogle 'fiks-kvinderne-kurser'. Det var dengang det første step i mangfoldighedsrejsen. Man tænkte: Vi må fikse kvinderne. Vi må lære dem, hvordan de skal begå sig,« siger Anja Monrad.

Mænd har dobbelt så stor chance for at blive ledere

Det har længe været alment kendt, at kvinder er klart underrepræsenteret i ledelser i landets største virksomheder.

I de 1.000 største virksomheder i Danmark er det nemlig **kun 76 af dem**, der har en kvindelig topchef. Det er blot en fremgang på 43 kvindelige ledere i de 1.000 største virksomheder de seneste 13 år.

Fagforbundet Djøf er bestemt ikke tilfreds med denne udvikling, og de har derfor udarbejdet en ny rapport, der viser, at mænd har dobbelt så stor chance for at blive ledere end kvinder.

Konkret viser rapporten, at 7,6 procent af mændene i Danmark bliver ledere, mens det samme kun gælder for 3,5 procent af kvinderne. Når faktorer omkring uddannelse, alder, branche og familiesituation bliver modregnet, viser analysen stadig et ledelsesgab på 3,3 procentpoint.

Forskellen skyldes ifølge analysen ikke forskellighed i ambitionsniveauer, men forklaringen skal i stedet findes i kulturen på arbejdspladserne.

Sara Vergo, formand for Djøf, ser de nye tal som problematiske for ligestillingen blandt ledere i Danmark.



Sara Vergo er formand i fagforbundet Djøf og mener, at ligestillingen går markant langsommere, når det gælder kvinder i ledelse, end på andre områder i samfundet. Arkivfoto: Oscar Scott Carl

»Det er et problem af flere grunde. Vi skal jo gerne have hele talentmassen i spil i hele Danmark. Jo mere divers en organisation er, jo dygtigere bliver den også. Det skaber mere kreativitet og bedre resultater i sidste ende,« siger hun.

Djøf har fulgt udviklingen i ligestillingen blandt ledere i flere år, og selvom lederchancerne for mænd og kvinder er på vej mod at udligne sig mere, går det ikke hurtigt nok ifølge Djøf-formanden.

»Ligestillingen er på vej i den rigtige retning på en række områder. Men når det gælder kvinders vilkår for at realisere en ledelseskariere, går det meget langsomt i Danmark – selvom der jo har været politisk fokus på problemet i årevis. Hvis det fortsætter i det her tempo, så vil sandsynligheden for at blive leder for mænd og kvinder være lige stor i 2064,« siger Sara Vergo og tilføjer:

»Vi får alt for lidt ud af de mange veluddannede kvinder, Danmark råder over. Det er hverken kvinderne, virksomhederne eller samfundet tjent med.«

Derfor skal virksomhederne til at satse mere på kvinder i de større stillinger, mener Djøf-formanden.

»Vi bliver ved med at tro, at vi har ligestilling, og at mænd og kvinder har lige muligheder. Og det viser de her tal tydeligt, at det har de ikke, selvom de har lige så store ambitioner som mænd. Derfor handler fraværet af kvinder i ledelse ikke om, at kvinder ikke vil ledelse. Det handler om, at de ikke får lov,« siger Sara Vergo.

Ingen plads til kvindelig intuition

Anja Monrad var tidligt i sin lederkarriere på kurser, der skulle hjælpe hende med at blive en ordentlig leder. Hun skulle ligeledes være opmærksom på, hvad hun sagde til andre. Og hun skulle meget gerne have informationerne i orden.

»Der var engang en, der gav mig det råd: 'Hver gang du synes eller føler noget, så understøt det altid med data.' Beslutninger baseret på erfaring bliver som kvinde ofte anset som useriøse og beskrevet som den såkaldte kvindelige intuition. Men med alderen og erfaringen kan jeg heldigvis bedre synes noget i stedet for altid at skulle bevise det med data,« siger Dell-chefen.



Anja Monrad blev chef for første gang som 29-årig i 1995. Hun har i sin karriere været til ledergruppemøder i saunaer i Finland – da var det ikke nødvendigvis sjovt at være den eneste kvinde i en mandsdomineret branche.

Foto: Asger Ladefoged.

At Anja Monrad har skilt sig ud i forhold til sine kollegaer, har dog ikke kun været negativt.

»Når det er sagt, så var der også fordele ved at være kvinde i it-branchen. Når jeg gik ind i et møderum, så var det ofte kun mig, som var kvinde. Så kunne de andre godt huske, at jeg havde været der. Hvad jeg havde sagt, og hvad jeg hed. Så jeg var jo ikke bare én ud af mange jakkesæt, der sad rundt om bordet. Med de fordele og risici det indebærer. Det har nogle fordele, at man stikker lidt ud,« siger hun.

Og Anja Monrad er glad for, at det var Dell, hun endte med at tilbringe 23 år i.

»Jeg føler, at jeg har haft det samme at sige som mine mandlige kolleger, men det er blandt andet, fordi jeg har været heldig at være i en rigtig god virksomhed. En virksomhed, som tidligt satte fokus på fordelene ved forskellighed – og hvor man kunne sige tingene på forskellige måder,« siger Anja Monrad.

Nyt udspil fra Lederne

Hos fagforbundet Lederne er de ikke tilfredse med fordelingen mellem mænd og kvinder i topledelse.

Berlingske kunne i september skrive, at der [**blot var tre kvindelige administrerende direktører**](#) i det danske eliteaktieindeks, C25.

Lederne mener, at politikerne skal handle nu, så der kan opnås en større ligestilling blandt ledere i erhvervslivet.

I et nyt udspil foreslår Lederne i samarbejde med tænketanken Equalis et ligestillingsråd bestående af uafhængige ligestillingseksperter. Rådet skal rådgive

regeringen og sikre, at der kommer en mere ligelig fordeling af kvinder og mænd i ledelser.

»Vi vil gerne give den nye ligestillingsminister en gave. Og det er, at hun får en god muskel at arbejde med, så hendes arbejde får den rette understøttelse,« siger Karen Bro, der er chefrådgiver i Lederne.

Lederne har spurgt deres 134.000 medlemmer, og her tror blot 20 procent, at Danmark kan nå i mål med FNs verdensmål om en ligelig fordeling af mænd og kvinder i topledelse senest i 2030 uden et særskilt politisk fokus.

Derfor skal der ifølge Karen Bro gribes ind politisk. På nuværende tidspunkt er 14 procent af de administrerende direktører i Danmark kvinder, og det tal kan kun blive forbedret gennem et ligestillingsråd.

»Én ting er sikkert: Ligestillingen kommer ikke af sig selv. Det er én af grundene til, at vi klarer os så dårligt i Danmark. Vi har bildt os selv ind, at der ikke er noget at snakke om. Vi har bildt os selv ind, at vi har ligestilling,« siger chefrådgiveren.

Kvinder ville ikke hjælpe hinanden

Der var få kvinder i it-branchen i 1990erne. Og de få, der var, ville ikke hjælpe hinanden, fortæller Anja Monrad.

»Jeg var heldig, at jeg havde nogle mandlige sponsorer, som ønskede at bringe mig frem i lyset. Jeg havde desværre ikke særligt mange kvindelige rollemodeller, som gjorde noget særligt for min karriere. Jeg tror, at rigtig mange kvinder var bange for at blive set som feminister, hvis de hjalp andre kvinder. Tidligt i min karriere besluttede jeg, at sådan skulle jeg ikke være. Jeg skulle i hvert fald støtte alle de kvinder, jeg overhovedet kunne,« siger Anja Monrad.

Og det var heller ikke utænkeligt, at hun blev antaget for at være underordnet, når hun talte med andre chefer.



Anja Monrad er efter 23 år som leder i forskellige stillinger hos Dell Technologies ved at give faklen videre til sin efterfølger. Hun ser frem til at nyde foråret og lave noget andet.

Foto: Asger Ladefoged.

»Jeg har været til møder som regionsdirektør med landechefer, hvor de, vi skulle mødes med, måske ikke helt havde sat sig ind i magtfordelingen hos os. Hvor de konsekvent har talt til mine landechefer, som om de var chefen. Hvor de mere eller mindre har ignoreret mig, indtil det på et tidspunkt gik op for dem, at det var mig, der bestemte. Det fik dem til at flytte deres fokus.«

»Jeg har ofte prøvet, at man fejlagtigt har taget mig for at være assistenten eller den underordnede i forhold til chefen,« siger Anja Monrad.

Ekspert: Øremærket barsel fører til mere ligestilling

Bjarke Oxlund er chef for Ligebehandling ved Institut for Menneskerettigheder. Han er overrasket over, at gabet mellem mænd og kvinder ikke er blevet mindre. Kvinder har gennemsnitligt siden 2004 været højere uddannet end mænd, men det har ikke vist sig på ledelsesgangene.

Han ser en vigtighed i at have diversitet på ledelsesgangene, så ledelsen ikke kun består af mænd.

»Ud fra et forretningsmæssigt perspektiv er det typisk en fordel at have en bredere repræsentation af de mennesker, som udgør brugere, borgere og kunder. Det er ligeledes vigtigt at have dette perspektiv i selve ledelsen, så den ikke bliver monokønnet,« siger Bjarke Oxlund.

Han mener, at der skal ske en kulturændring på arbejdspladserne. Men også ude i hjemmene skal der ske ændringer.

»Jeg tror, at mange kvinder har en ambition om at blive ledere, og for at det skal kunne lade sig gøre, skal der være nogle mere balancerede former for arbejdsfordelingen i hjemmet,« siger han.

Netop arbejdsfordelingen i hjemmet er ved at udligne sig som følge af den øremærkede barsel, som trådte i kraft i august 2022. En mere ligelig fordeling i hjemmet mellem barsel og orlov vil ifølge Bjarke Oxlund føre til mere ligestilling i erhvervslivet. Det er Island et godt eksempel på.

»Hvis vi kigger på et land som Island, så er de meget langt med ligestillingen. Det skyldes, at de fik indført øremærket barsel til mænd allerede omkring årtusindskiftet. Det har været med til at ændre på de prioriteter, som mænd og kvinder har,« siger Bjarke Oxlund.