

Miljøministeriet: Charter for flere kvinder i ledelse - analyse

Baggrund

Ligestillingen i Danmark har de senere år befundet sig i en positiv udvikling. På trods af denne udvikling ligger Danmark stadig helt i bund i sammenligning med resten af Europa. Faktisk ligger Danmark på en tredjesidste plads med hele 8 % færre kvindelige ledere end gennemsnittet blandt samtlige EU-lande (2008, Kvininfo.dk).

Med regeringsinitiativet Charter for flere kvinder i ledelse er der sat fokus på, at der skal flere kvinder i ledelse i offentlige og private virksomheder for henholdsvis at sikre, at samfundet og virksomheder anvender alle ressourcer ved at bruge alle talenter og henholdsvis at sikre, at kvinder og mænd har lige muligheder for at gøre lederkarriere.

Når det kommer til kvinder i ledelse på de statslige arbejdspladser i Danmark, tegner der sig også et relativt dystert billede. Mænd er generelt overrepræsenteret på ledelsesposterne i forhold til deres andel af medarbejdergruppen. På de statslige ledelsesposter (lønramme 37 og opefter) bestrides 82 % af stillingerne af mænd. Som det ses er fordelingen af mænd og kvinder på ledelsesposterne skæv og afspejler ikke kønsfordelingen på medarbejderniveau. Her er 54 % mænd og 46 % kvinder.

I Miljøministeriet er mønstret nogenlunde det samme. Det ser dog mere positivt ud eftersom, at 27 % af ledelsen er kvinder (lønramme 37 og opefter), og kvinder udgør 40 % af medarbejderskaren.

Sammenligner Miljøministeriet sig med eksempelvis Beskæftigelsesministeriet, ligger vi nogenlunde på samme niveau, når andelen af kvindelige ledere sammenholdes med medarbejdernes kønssammensætning. I Beskæftigelsesministeriet udgør andelen af kvindelige ledere knap 40 %, hvor andelen af kvindelige ansatte er 60 %.

Selvom tallene taler for sig selv, er det vigtigt at understrege, at udviklingen generelt på de statslige arbejdspladser og ikke mindst i Miljøministeriet samlet set har været positiv.

Miljøministeriets underskrivelse af charter for flere kvinder i ledelse

Den 12. juni 2009 underskrev departementschefen Charter for flere kvinder i ledelse. Med det forpligter Miljøministeriet sig til at arbejde for balanceret ledelse. Som led i dette arbejde skal ministeriet aflevere en baselinerapport, der indeholder mål og en handlingsplan, der skal sikre, at målene nås.

Det er vigtigt, at de formulerede mål og handlingsplanen tager udgangspunkt i Miljøministeriets virkelighed, hvorfor der er gennemført en analyse (indeværende baggrundsanalyse) af, hvordan situationen er i ministeriet. Resultaterne af analysen danner afsættet for Miljøministeriets mål og tiltag.

Metode

Fakta og data til brug for analysen er baseret på statistisk materiale trukket fra Personalestyrelsens database ISOLA, samt ministeriets eget rekrutteringssystem Easycruit. Desuden blev der i sommeren 2009 gennemført to spørgeskemaundersøgelser, én blandt lederne i ministeriet og én blandt medarbejderne.

Ud af 88 tilfældigt udvalgte ledere på kontorchefniveau har 23 mandlige og 15 kvindelige ledere besvaret spørgeskemaundersøgelsen, dvs. at der samlet set har været en svarprocent på 43 %. Målgruppen for medarbejdernes spørgeskemaundersøgelse har været 300 tilfældigt udvalgte AC-medarbejdere af begge køn. 105 kvindelige og 53 mandlige medarbejdere har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, dvs. at der samlet set har været en svarprocent på 53 %.

Sidst er der gennemført et fokusgruppinterview med deltagelse af ledere og medarbejdere af begge køn med det formål at få input til handlingsplanens indsatsområder.

Analyse

Kønsfordelingen på lederstillinger i Miljøministeriet

Nedenfor ses udviklingen af kønsfordelingen på medarbejdere og ledere i ministeriet. Der er i opgørelsen taget højde for organisationsforandringer i perioden.

| Årstal | Medarbejdere | | Ledere | |
|-------------|--------------|------|---------|------|
| | Kvinder | Mænd | Kvinder | Mænd |
| 2003 | 36 % | 64 % | 16 % | 84 % |
| Ultimo 2008 | 39 % | 61 % | 25 % | 75 % |

Som det fremgår af tabellen, er der sket en stigning i antallet af kvindelige ledere på 9 procentpoint over de sidste 5 år.

På trods af, at der har været en positiv udvikling i antallet af kvindelige ledere i ministeriet, er det vigtigt at se nærmere på, hvordan de kvindelige ledere fordeler sig på de enkelte institutioner. Således er det muligt, at der er nogle af ministeriets institutioner, der har en særlig udfordring. For som nedenstående tabel viser, afspejler kønsfordelingen blandt lederne ikke lige godt kønsfordelingen blandt medarbejderne i alle institutioner.

Kønsfordelingen ultimo februar 2009 på ledere og medarbejdere i de enkelte institutioner ser ud som følgende

| Institution | Medarbejdere | | Ledere | |
|---|--------------|------|---------|------|
| | Kvinder | Mænd | Kvinder | Mænd |
| MiM- total | 40 % | 60 % | 27 % | 73 % |
| Dept | 58 % | 42 % | 50 % | 50 % |
| MST | 63 % | 37 % | 40 % | 60 % |
| KMS | 39 % | 61 % | 14 % | 86 % |
| SNS | 20 % | 80 % | 18 % | 82 % |
| BLST (Haraldsgade) | 55 % | 45 % | 38 % | 62 % |
| MC Ålborg | 48 % | 52 % | 50 % | 50 % |
| MC Århus | 52 % | 48 % | 33 % | 67 % |
| MC Ribe | 38 % | 62 % | 25 % | 75 % |
| MC Ringkøbing | 43 % | 57 % | 25 % | 75 % |
| MC Odense | 48 % | 52 % | 40 % | 60 % |
| MC Nykøbing F (en ubesat stilling som kontorchef og en medarbejder) | 37 % | 61 % | 0 | 75 % |
| MC Roskilde | 51 % | 49 % | 14 % | 86 % |

Tal for kønsfordelingen blandt medarbejdere stammer fra 1. kvartal 2009.

For henholdsvis departementet, MST og BLST er der flest kvinder blandt medarbejderne. I KMS og SNS er der blandt medarbejderne flest mænd. Den relative store forskel på antallet af mandlige medarbejdere i SNS hidrører enhederne, hvor en stor andel af de ansatte er mænd.

Selvom der i departementet, MST og BLST er en relativ kønsbalanceret ledelse, står det samtidig klart, at kønsfordelingen blandt lederne ikke afspejler kønsfordelingen blandt medarbejderne. Overordnet set afspejler det procentvise antal af kvindelige ledere ikke antallet af kvindelige medarbejdere. Der er altså en uligevægt mellem det faktiske antal af kvindelige ledere og det kvindelige ledelsespotentiale, der findes i styrelserne. Omvendt er der i SNS en relativ overensstemmelse mellem kønsfordelingen blandt medarbejderne og kønsfordelingen blandt lederne.

Interessant er det samtidig, at spørgeskemaundersøgelsen blandt medarbejderne viser, at 46 % af kvinderne ønsker en lederkarriere i modsætning til 36 % af deres mandlige kolleger. Af de medarbejdere, der er uafklarede, udgør kvinderne ca. 60 procent. Umiddelbart indikerer det, at det kvindelige ledelsespotentiale i ministeriet ikke udnyttes optimalt.

Ansøgerfeltet til lederstillinger

Ser man på det gennemsnitlige ansøgerfelt til lederstillinger på 13 afsluttede ansættelser er kønsfordelingen blandt ansøgerne henholdsvis 81 % mænd og 19 % kvinder. Der er tydeligvis en markant større andel af mandlige ansøgere. I 10 ud af de 13 stillinger har man ansat en mand. Det vil sige, at der både i ansøgerfeltet og i selve ansættelserne er en større andel af mænd, der både søger og bliver ansat.

Der har været en overvægt af mænd i bedømmelsesudvalgene i de tilfælde, hvor en mand er blevet ansat. I forhold til bedømmelsesudvalgene ved ansættelse af kvinder har der i 2 ud af de 3 bedømmelsesudvalg været en lige fordeling af mænd og kvinder. I sidste tilfælde har der været en overvægt af kvinder i ansættelsesudvalget.

Selvom kønsfordelingen af ansøgere er under indflydelse af hvilket fagområde og stillingstype, der er tale om, og eventuelt taler til mænd i højere grad end til kvinder, må det alligevel siges, at ministeriet har en udfordring i at tiltrække kvindelige ansøgere til lederstillinger, såvel interne som eksterne.

Interesse for lederkarrieren

I ministeriet er der en relativ stor interesse blandt medarbejderne for ledelsesfaget. 42 % har svaret, at de godt kunne tænke sig at blive leder, og 25 % er uafklarede. 46 % af kvinderne svarer, at de godt kunne tænke sig at blive leder. 36 % af de mandlige medarbejdere svarer, at de godt kunne tænke sig at blive leder.

Det tyder på, at interessen for lederkarrieren er større hos kvinderne end hos mændene.

De væsentligste årsager til at vælge en lederkarriere hos begge køn er ønsket om at få større indflydelse på beslutninger, ønsket om personaleledelse, at skabe resultater gennem andre og ønsket om at arbejde strategisk med organisationens opgaveløsning.

De væsentligste årsager til, at både mænd og kvinder fravælger en lederkarriere er hensynet til familien og fritiden samt ønsket om at satse på en specialistkarriere. 55 % af lederne fremhæver samtidig, at balancen mellem arbejdsliv og privatliv er en væsentlig udfordring.

Til spørgsmålet om, hvad der kan øge interessen for at søge en lederstilling, fremhæver både mænd og kvinder, at en større balance mellem arbejdsliv og privatliv kan øge interessen. Mændene fremhæver ligeledes, at interessen kan øges, hvis der kommer mere fokus på langsigtet

karriereplanlægning og synliggørelse af en leders jobindhold og arbejdsbetingelser. Kvinderne peger på forhold som, hvis det blev kommunikeret mere klart på de enkelte arbejdspladser, hvad forventningerne er til en leder i organisationen, og hvis ledelsen blev bedre til at opfordre folk til at søge lederstillinger. En del peger også på efteruddannelsesmuligheder målrettet en eventuel lederkarriere.

Intern rekruttering og opfordring – ja tak!

67 % af de kvindelige ledere er rekrutteret internt, hvilket gælder for 57 % af de mandlige ledere. I alt er 61 % af respondenterne rekrutteret internt.

For den samlede andel af medarbejderne ville 26 % overveje en lederkarriere, hvis de blev opfordret. 68 % af denne gruppe er kvindelige medarbejdere.

Men ser man på, hvordan man typisk får en lederstilling i ministeriet, sker det ofte på eget initiativ i modsætning til at blive opfordret, eksempelvis har 58 % af lederne søgt deres lederstilling på eget initiativ, og 26 % er blevet opfordret. Det tyder umiddelbart ikke på, at ministeriet har tradition for at opfordre medarbejderne til at søge en lederstilling, selvom der er en tendens til, at dét 'at blive opfordret' kan have en positiv indflydelse på at vælge en lederkarriere, hvilket i særdeleshed gælder for kvinderne. Af de ledere, der blev opfordret til at søge, var de 60 % mænd og 40 % kvinder.

Miljøministeriet – et godt sted at være leder trods udfordringer

Der tegner sig et mangfoldigt billede, når der ses på, hvornår en ledelseskariere starter efter endt uddannelse. 24 % af lederne fik deres første lederjob efter 0-4 år på arbejdsmarkedet, 29 % efter 5-9 år og 32 % efter 10-14 års erhvervserfaring. Dette signalerer til medarbejderne, at det både er muligt for den yngre medarbejder og den mere modne at gå efter en lederstilling – og det giver samtidig ministeriet muligheden for at rekruttere både blandt unge og de mere modne medarbejdere.

Lederne blev også spurgt om, hvilken grad af ledelsesansvar, der planlægges for den fremtidige karriere. Der er ingen, der har svaret, at de planlægger en stilling helt uden ledelsesansvar og kun én planlægger at have mindre ledelsesansvar end nu. 58 % planlægger at have samme grad af ledelsesansvar som nu, og 34 % planlægger at have større ledelsesansvar. Dermed tegner der sig et billede af, at Miljøministeriets ledere er tilfredse med deres lederjob.

Forventede og oplevede udfordringer i lederjobbet

Lederne blev også spurgt til, hvilke væsentligste udfordringer, de forventede ville kendetegne et lederjob, før de fik deres første lederjob – og dernæst at pege på de 3 vigtigste udfordringer, de har erfaret kendetegner lederjobbet. Og det er ikke altid, at de forventede og oplevede stemmer helt overens.

De mandlige ledere peger på, at de forventede, at det 'at skulle være personaleleder' ville være den største udfordring efterfulgt af 'at skulle være den person, der sætter den strategiske retning for enheden' samt at have beslutningsansvar. Den erfarede udfordring for de mandlige ledere har været at skulle være personaleleder – men dernæst er det erfaringen, at udfordringerne med at skulle opretholde balancen mellem arbejdsliv og privatliv samt at være leder i en politisk styret organisation, der vægter højest.

De kvindelige ledere både forventede og oplevede, at udfordringerne især ville være at skulle være personaleleder og at opretholde balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

Lederne blev også bedt om at pege på de tre tiltag, som de især ville mene ville hjælpe en nyudnævnt leder. Her peger de mandlige ledere på at have en intern mentor og at være tilknyttet

et internt MIM-ledernetværk. De kvindelige ledere peger især på tiltag som at få en introduktion til, hvad der forventes af en leder i Miljøministeriet og at deltage i korte kurser om væsentlige ledelsesudfordringer (eks. mus, den vanskelige samtale og feedback) – tiltag, som de mandlige ledere har som 3. prioritet. Kvinderne peger sidst på at få tilknyttet en coach.

Konklusion

De primære hovedkonklusioner fra analysen er:

- Kønsfordelingen for lederne afspejler generelt set ikke kønsfordelingen for medarbejderne på institutionsniveau.
- Det kvindelige ansøgerfelt til lederstillingerne er lille. Af ansøgerne til lederstillinger i Miljøministeriet udgør 19 % kvinder og 81 % mænd.
- Der er få interne ansøgere til lederstillingerne og relativt få bliver opfordret til at søge et lederjob.
- Der er større interesse for ledelsesfaget blandt kvinderne end blandt mændene. 46 % af de adspurgte kvinder og 36 % af mændene kunne godt tænke sig at blive leder.
- De væsentligste årsager til, at både mænd og kvinder fravælger en lederkarriere er hensynet til familien/fritiden og ud fra ønsket om at satse på en specialistkarriere.
- Både mænd og kvinder understreger, at hvis vejen til en lederstilling og dét at være leder blev mere synligt, vil det have en positiv effekt på motivationen til at følge lederkarrieren.
- Især kvinder ville overveje en lederkarriere, hvis de bliver opfordret.