

POTENTIAL co.

OMSORG >< AMBITION DILEMMAET

**Splittelsen mellem professionelle ambitioner
og familieomsorg i praksis, og dets betydning
for kvinders karriereveje**

UDGIVET MAJ 2016

FORFATTER: LISBETH ODGAARD MADSEN, POTENTIAL COMPANY

RESUME

Der er efterhånden en klar business case i at arbejde for flere kvinder i ledelse: Det betaler sig. De fleste virksomheder kæmper imidlertid med at sikre, at deres dygtigste kvinder tager hele vejen til toppen. De dropper kort sagt ud "før tid" og mangler således i de øvre lag af virksomheders talentpipeline. Formålet med undersøgelsen har derfor været at undersøge bagvedliggende årsager til, at kvinderne dropper ud, med udgangspunkt i mange kvinders ømme punkt: Splittelsen mellem professionelle ambitioner og familieomsorg, det såkaldte Omsorg >< Ambition Dilemma.

Det er ikke fordi kvinderne ikke er ambitiøse – tvært imod er det kun et fåtal af kvinder, der ikke betragter sig selv som ambitiøse, og de knokler ifølge undersøgelsen for at udleve deres ambitioner. Således mener 73% af respondenterne, at de slår til på deres arbejde altid eller ofte, og 72% føler, at de udlever deres ambitioner til fulde eller delvist. Kun 4% mener ikke at have nogen professionelle ambitioner.

To ud af tre karrierefaktorer har intet med karrieren at gøre

Imidlertid spiller familien en stor rolle i kvindernes lyst og evne til at udleve ambitionerne. Undersøgelsen viste blandt andet, at 2 ud af 3 af de oftest angivne faktorer for, at den enkelte kvinde udleve sine karriereambitioner ifølge hende selv, relaterer sig til livet i hjemmet (At familien trives, samt at hun deles ligeligt med sin partner om arbejdet i hjemmet).

Skal virksomhederne lykkes med at holde deres kvindelige talenter i talentpipeline, er det derfor afgørende, at de tildeler krydsfeltet mellem karriereambitioner og familieomsorg opmærksomhed, fordi det, uanset, om man ønsker det eller ej, påvirker de kvindelige (og i stigende grad også mandlige, giver undersøgelsen indikation af) talenters performance og potentiale i karrieren.

Tre centrale indsigter til arbejdsgiverne om ambitiøse kvinder

Undersøgelsen illuminerer særligt tre centrale indsigter, som virksomheder skal være bevidste om, hvis de vil sikre flere kvinder i ledelse:

- Familien og ligestilling i hjemmet er afgørende for en succesfuld karriereudvikling for kvinder, og særligt i årene hvor familiepligterne fylder meget.
- Særligt de 30-39-årige kvindelige talenter kæmper med splittelsen mellem arbejde og familie, og de er mere tilbøjelige til at sætte karriereambitionerne på standby end andre aldersgrupper.
- For både medarbejdere og arbejdsgivere er det fortsat en udbredt opfattelse, at arbejdstiden spiller større rolle for karrierens udvikling end medarbejders output og potentiale, og det udfordrer i særlig grad kvinderne, der kæmper med at få konventionelle arbejdstider og -former til at matche et kulturelt funderet krav om at være primærperson i børneomsorgen i hjemmet.

Det kræver markante ændringer i arbejdskulturen

Det kræver derfor markante – men ikke umulige – ændringer i arbejdskulturen på de enkelte arbejdspladser, hvis man ønsker at sikre, at kvinderne forbliver i talentpipelines i de udfordrende familie-år.

Virksomhederne skal:

1. Ændre på karrierestandarderne i forbindelse med medarbejderes livsfaser, så det er muligt at køre karriere med forskelligt tempo i forskellige faser af livet.
2. Forstå og bearbejde adfærdsforskelle blandt kønnene uden at forfalde til stereotyper, så både mandlige og kvindelige medarbejdere "sættes fri" til at prioritere professionelle ambitioner og familieomsorg på en måde, der gør dem til de mest produktive og kreative medarbejdere.
3. Afkoble forbindelsen mellem arbejdstid og karriereudsigter, så både mænd og kvinder frit og kreativt bruger de fleksible arbejdsmetoder og -tider, som den moderne teknologi lukker op for.

FORORD TIL UNDERSØGELSEN

Kvinder i ledelse er et stort uudnyttet vækstpotentiale for de fleste virksomheder i Danmark.

Boston Consulting Group kortlagde i en undersøgelse fra januar 2016, at der fortsat sker en betydelig decimering af antallet af kvinder i Danmark, jo længere op i virksomheders ledelsespipeline, man bevæger sig. Og selvom mange virksomheder både har fået øjnene op for potentialet og ønsker at ændre på det øjeblikkelige billede, skyder de fortsat i blinde, når det kommer til at adressere udfordringen. I denne rapport anskuer vi udfordringen fra et alternativt ståsted. Det er nemlig ofte i 30'erne, i de første og måske mest afgørende talent-år, at frafaldet af kvinder i ledelsespipelines sker.

FIGUR 1

Det er i 30'erne, at udskilningen sker

50% kvindelige mellemedere

10% kvindelige topledere

50% mandlige mellemedere

90% mandlige topledere

28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49

Alder

I denne periode sker der nemlig også én markant forandring for de fleste kvinder: De indgår i et længerevarende parforhold og danner familie. Selvom dette er forandringer, der sker på et personligt plan, viser forskning, at begivenheder på netop det personlige plan har stor betydning for enhver persons professionelle virke¹. Det vil sige, at tiden, hvor det er mest afgørende for virksomhedernes kvindelige ansatte at vise og udvikle deres talentpotentiale, falder sammen med den livsfase, hvor de lige er blevet mødre, og at kvinder fortsat er mere udfordret end mænd af splittelsen mellem professionelle ambitioner og familieomsorg. Derfor mener vi, at det er nødvendigt for virksomheder at betragte familielivets betydning for særligt kvinders professionelle potentiale, hvis virksomhederne for alvor skal lukke op for vækstpotentialet, som køns-mangfoldighed rummer og realisere ønsket om flere kvinder i ledelse i de kommende år.

¹ F.eks. Halrynjo, Sigtona: Mødre og fedre i møde med karrierelogikens spilleregler, Oslo Universitet, 2010

Formålet med denne undersøgelse er derfor at danne et konkretiseret overblik over, hvilken indvirkning, familielivet kan have på kvinders karriereveje, og hvordan virksomheder kan adressere den i deres arbejde for flere kvinder i ledelse.

Undersøgellesdesign

Undersøgelsen var udformet som en web-baseret spørgeskemaundersøgelse, opdelt i 3 dele:

1. Fokus på oplevelsen af "succes" i arbejdslivet
2. Fokus på oplevelsen af "succes" i familielivet
3. Den oplevede balance, emotionelt og i praksis, mellem arbejde og familie

I denne rapport indgår besvarelser fra undersøgelsens del 1 og 3.

Respondenter

Respondenter blev rekrutteret på frivillig basis via interessegrupper i sociale medier og Potential Company's eget netværk, herunder (men ikke udelukkende):

Reklamebureauet Lowe Friends, Familiepolitisk netværk (Facebook-forum), Berlingske Business' Businesskvinder - #dkqboz (Facebook forum), Coachingvirksomheden Talentfulde kvinders LinkedIn-følgere

Endvidere blev undersøgelsen via sponsorerede opslag på de sociale medier skubbet ud til en segmenteret målgruppe, der inkluderede mænd og kvinder i 30'erne, med både karriere og familie.

880 respondenter deltog i undersøgelsen, herunder 6% mænd og 94% kvinder

Den skæve kønsmæssige fordeling skyldes flere faktorer:

1. Der var fra begyndelsen særligt fokus på kvinders splittelse mellem job og familieliv, og dennes betydning for deres karriereforløb, og derfor blev undersøgelsen sendt ud i flere kvinde-dominerede fora, end fora med en lige kønslig fordeling.
2. I de anvendte fora, hvor kønsfordelingen var lige, var der markant flere kvinder, der valgte at besvare undersøgelsen end mænd.

Fokus har derfor været på kvindernes oplevelse af krydsfeltet mellem arbejdsliv og familieliv, og disses konsekvenser for kvindernes formåen, både professionelt og personligt, hvor de mandlige respondenter primært indgår som "kontrolgruppe" for at undersøge markante prioriterings- og holdningsforskelle kønnene imellem.

Databehandling

Hvert spørgsmåls resultatdata er efterfølgende gennemgået, først ud fra en generel tendens, og derefter baseret på respondenternes angivne demografiske data.

Alle spørgsmål er blevet sammenlignet i forhold til (%-tal i parentes angiver andelen af respondentskaren med denne karakteristika):

- Om respondenterne har børn (83%) eller ej (17%)
- Alder
 - 18-29 (14%)
 - 30-39 (61%)
 - 40-49 (22%)
 - 50-59 (3%)
- Uddannelsesniveau
 - Faglært håndværker/kontoruddannet (7%),
 - Kortere videregående uddannelse, < 3 år (10%)
 - Mellem videregående uddannelse, 3-4 år (30%)
 - Lang videregående uddannelse, > 4 år (48%)
 - Forskeruddannelse (2%)
- Stillingskategori
 - Selvstændig (6%)
 - Medarbejder uden ledelsesansvar (66%)
 - Mellemlider (22%)
 - Topleder (2%)
 - Ikke i lønnet arbejde (4%)
- Køn
 - Mænd (6%),
 - Kvinder (94%).

OPLEVELSEN AF "SUCCES" I ARBEJDSLIVET

Dette materiale er første del af to, hvor vi behandler splittelsen mellem arbejdsliv og familieliv, og dennes konsekvenser for kvinders potentiale og succes i karriere- og familieliv. Med denne første rapport af to belyses, hvorvidt kvinderne selv føler sig succesfulde i deres arbejdsliv, og hvad der er afgørende for, at de formår at udleve deres karriereambitioner.

Tilstrækkelighed på arbejdet

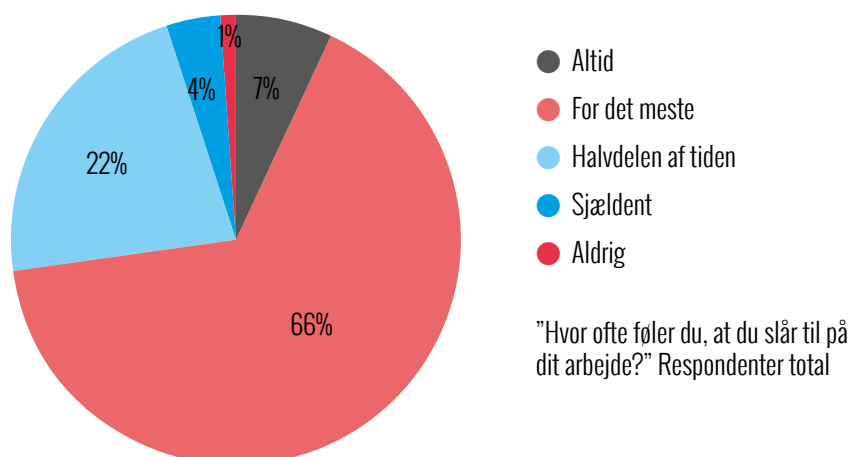
Forskning viser, at succes i arbejdslivet hænger tæt sammen med følelsen af at gøre en forskel² og blive anerkendt for sin indsats³ – kort sagt, at føle, at man slår til på arbejdspladsen. Derfor spurgte vi til at begynde med, hvorvidt respondenterne netop føler, at de overordnet set slår til på arbejdet.

Samme tendens, uanset køn

Den overvejende hovedpart føler, at de slår til på arbejdet altid eller ofte (M: 67% vs. K:73%). Ingen af de adspurgte mænd har en oplevelse af at slå til sjældent eller aldrig, mens 5% af kvinderne føler, at de sjældent eller aldrig slår til på arbejdet. Overraskende mener 22%, at de kun slår til på arbejdet halvdelen af tiden.

FIGUR 2

Hvor ofte føler du, at du slår til på dit arbejde?



2 Amabile, Teresa & Steve Kramer: To Give Your Employees Meaning, Start With Mission, Harvard Business Review 2012

3 Cable, Daniel m.fl.: How Best-Self Activation Influences Emotions, Physiology and Employment Relationships, Harvard Business School 2015

Børn giver lidt lavere tilstrækkelighedsfølelse på jobbet

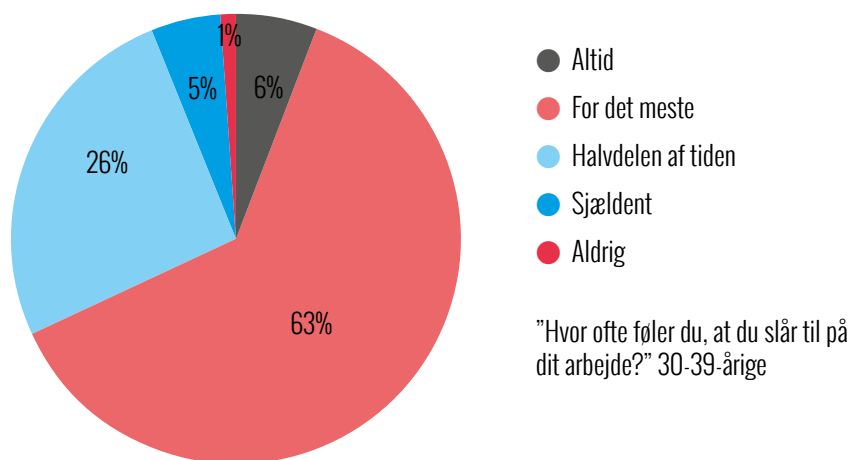
Respondenter med børn har en marginalt lavere følelse af at slå til på jobbet (72%) end respondenterne uden børn (78%).

De 30-39-årige oplever mindst at slå til på arbejdet

Den overvejende hovedpart i alle aldersgrupper oplever, at de slår til på arbejdet altid eller for det meste – dog finder vi den markant laveste procentdel blandt de 30-39-årige (68% i alt), og den højeste blandt de 50-59-årige (100% i alt). Tilsvarende er det de 30-39-årige, der er mest pessimistiske omkring hvor vidt de slår til på arbejdet. 26% heraf svarer "halvdelen af tiden", mens i alt 6% svarer "sjældent" eller "aldrig".

FIGUR 3

Hvor ofte føler du, at du slår til på dit arbejde?



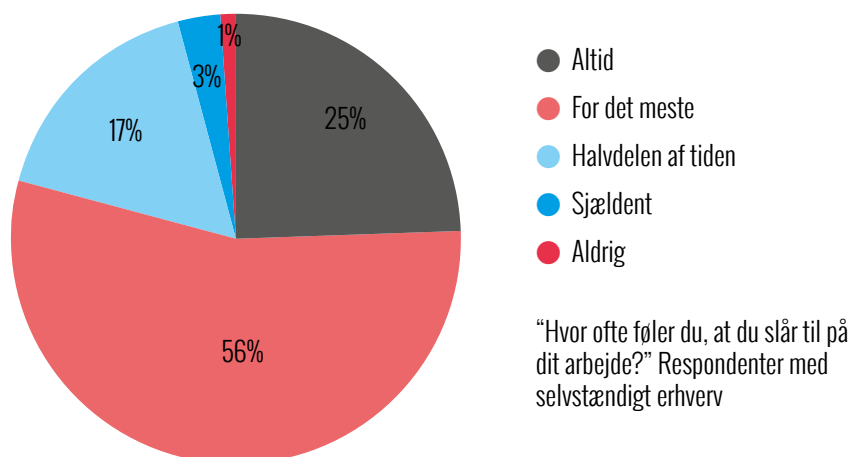
En af årsagerne hertil er sandsynligvis, at medarbejdere i 30'erne ofte har småbørn derhjemme, og de vil fra tid til anden blive kaldt hjem fra arbejde eller blive hjemme, når der er sygdom i familien. Oplevelsen af at overlade de øvrige kolleger med en øget arbejdsbyrde eller simpelthen ikke nå sine deadlines i forbindelse hermed, er sandsynligvis medvirkende til, at man i mindre grad føler, at man slår til. Endvidere viser sygedagsstatistikker, at det fortsat er mor, der tager to ud af tre børnesygedage⁴.

Tilstrækkelighedsfølelsen stiger gennem ledelseslagene – og er allerstørst blandt selvstændige

Der er blandt de selvstændige en markant større repræsentation af respondenter, der oplever, at de altid slår til på arbejdet (25% mod 6-7% i de øvrige stillingskategorier). Endvidere stiger repræsentationen af respondenter, der føler, at de altid eller for det meste slår til på arbejdet, jo højere niveau, de lønnede medarbejdere befinder sig på, fra medarbejdere uden ledelsesansvar (72%), til de, der har top-lederansvar (100%)

FIGUR 4

Hvor ofte føler du, at du slår til på dit arbejde?



Den større tilstrækkelighedsfølelse blandt selvstændige kan forklare den stigende tendens til enkeltmandsvirksomheder blandt kvinder i de senere år⁵, men den bør også vække til eftertænkning blandt arbejdsgivere, der bl.a. af den grund ser en række af deres talentfulde kvinder forsvinde i retning af selvstændige erhverv, når deres følelse af at slå til på arbejdet dykker i 30-39-års alderen.

Skal kvinder imidlertid motiveres for at blive i talentpipelinen, hænger tilstrækkelighedsfølelsen tæt sammen med oplevelsen af at blive set, anerkendt og udleve sine ambitioner, og derfor ser vi i det følgende nærmere på kvindernes oplevelse af at udleve deres egne professionelle ambitioner.

⁵ Steen, Jens Jonathan, Antallet af enkeltmandsvirksomheder stiger i Danmark, Cevea, 2014

Kvindens oplevelse af at udleve ambitioner

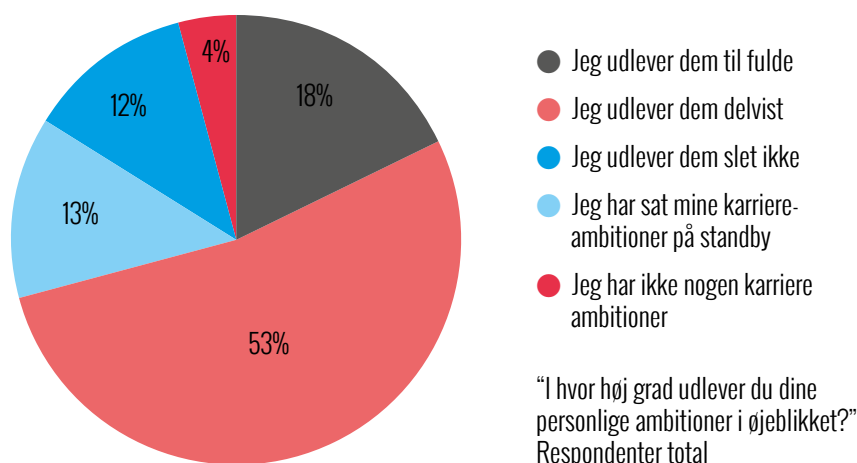
En gængs måde at definere ambitioner på er, at man bevidst eller ubevidst har en personlig opfattelse af, hvor langt ens iboende potentiale kan bringe en (confidence), og derefter stræber efter dette mål (aspiration)⁶. Samtidig viser forskning, at det at leve i overensstemmelse med sine prioriteringer hænger sammen med tilfredshed og arbejdsglæde, og dermed effektivitet, produktivitet og succes på jobbet⁷. Med dette spørgsmål sætter vi derfor fokus på, i hvor høj grad kvinder oplever at udleve deres karriereambitioner, som målestok for, om de agerer professionelt i overensstemmelse med det potentiale og de karrieremæssige prioriteringer, de har.

Kvinder udlever deres ambitioner – sådan da

Generelt har mange kvinder en oplevelse af at udleve deres ambitioner – til dels. 18% oplever at udleve deres ambitioner til fulde, mens 53 % oplever at udleve dem delvist. I alt udlever 25% enten slet ikke sine ambitioner, eller har sat dem på standby for øjeblikket.

FIGUR 5

I hvor høj grad udlever du dine personlige ambitioner i øjeblikket?



Mødre sætter i højere grad karriereambitionerne på standby

En markant større andel af respondenter med børn (hvh. 25% for singler og 13% for gifte/samlevende) har sat deres karriereambitioner

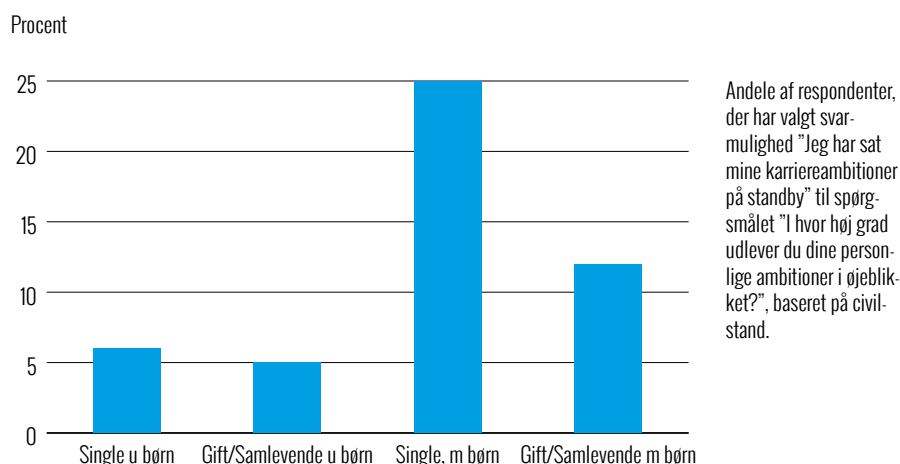
6 Gadiesh, Orit & Julie Coffman, Companies Drain Women's Ambition After Only 2 Years. Harvard Business Review, 2015

7 Anchor, Shawn, The happiness advantage, Crown Business, 2010

på stand-by, end respondenter uden børn (hhv. 6% for singler og 5% for gifte/samlevende).

FIGUR 6

Jeg har sat mine karriereambitioner på standby

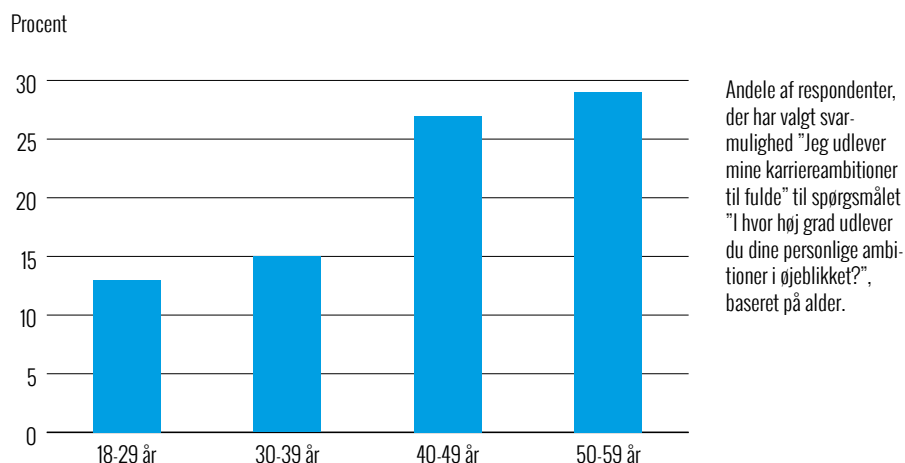


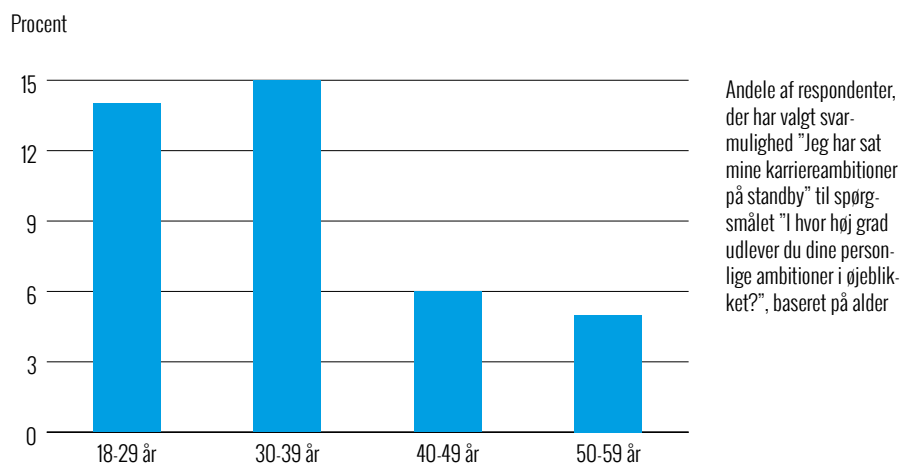
Karriereambitionerne får frit spil med alderen

Det er omtrent samme andel i alle aldersgrupper, der udlever sine karriereambitioner delvist (= ca. 55% i alle aldersgrupper). Andelen af respondenter, der udlever dem til fulde stiger støt med alderen (13% af 18-29 årige, 29% af de 50-59-årige), mens andelen af respondenter, der har sat dem på standby er markant størst i de første talentår.

FIGUR 7

Jeg udlever mine karriereambitioner til fulde



FIGUR 8**Jeg har sat mine karriereambitioner på standby****Oplevelsen af at udleve sine ambitioner stiger med uddannelsesniveau**

Længden af sidst afsluttede uddannelse ser ikke ud til at have afgørende betydning for, hvorvidt man oplever at udleve sine ambitioner. Dog er det værd at bemærke, at den samlede andel af respondenter, der udlever sine ambitioner fuldt ud eller delvist stiger, jo længere uddannelse man har taget (59% for faglærte/kontoruddannede stigende til 100% for forskeruddannede). Tilsvarende er andelen af respondenter, der ikke udlever ambitionerne eller har sat dem på standby lavere, jo længere uddannelse, man tager (39% for faglærte/kontoruddannede faldende til 19% blandt længerevarende uddannede).

Selvstændige udlever deres ambitioner mest

Afhængig af stillingskategori er der stor forskel på, hvor meget eller lidt, grupperne føler, at de udlever deres karriereambitioner. Blandt de selvstændige udlever størstedelen deres ambitioner til fulde eller delvist (=i alt 84%), men der er også en lille del (11%), der har sat deres ambitioner på standby. Jo længere op ad lederstigen, vi befinder os, jo mere føler respondenterne, at de udlever deres ambitioner (70% af medarbejderne uden ledelsesansvar vs. 100% af toplederne). Det er værd at bemærke, at 26% af medarbejderne uden ledelsesansvar enten slet ikke udlever deres ambitioner eller har sat dem på standby. For de af respondenterne, der ikke er i lønnet arbejde er dette tal på hele 65%.

TABEL 1

I hvor høj grad udlever du dine personlige karriereambitioner i øjeblikket?

Besvarelsesandele på spørgsmålet "I hvor høj grad udlever du dine personlige karriereambitioner i øjeblikket?" Baseret på respondenternes stillingsniveau

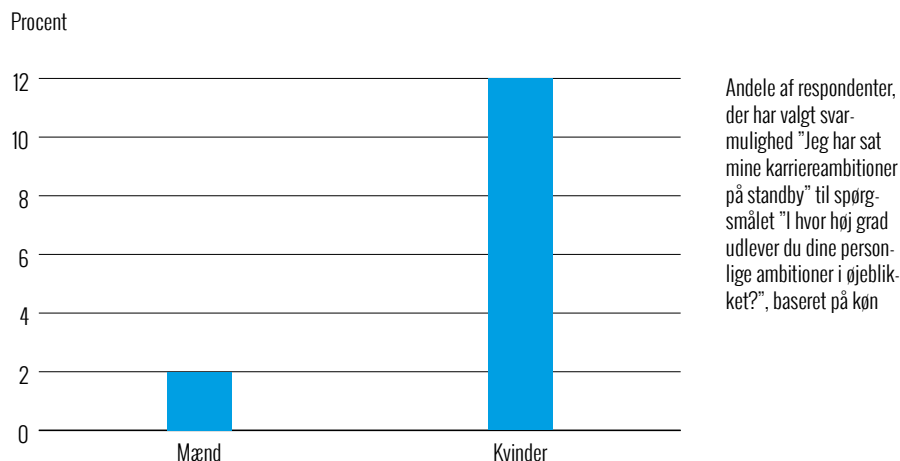
| | Selvstændig | Medarbejder uden ledelsesansvar | Mellemlider | Topleder (VP, CXO, etc.) | Ikke i lønnet arbejde |
|--|-------------|---------------------------------|-------------|--------------------------|-----------------------|
| Jeg udlever dem til fulde | 39% | 11% | 33% | 67% | 4% |
| Jeg udlever dem delvist | 44% | 58% | 51% | 33% | 15% |
| Jeg udlever dem slet ikke | 6% | 14% | 8% | 0% | 27% |
| Jeg har sat mine karriereambitioner på standby | 11% | 13% | 6% | 0% | 38% |
| Jeg har ikke nogen karriereambitioner | 0% | 4% | 1% | 0% | 15% |

Kvinder sætter deres ambitioner mest på standby

En marginalt højere andel af mændene (79%) end kvinderne (72%) føler, at de udlever deres karriereambitioner til fulde eller delvist, mens en signifikant større andel af kvinderne (12%) end mændene (2%) har sat deres karriereambitioner på standby.

FIGUR 9

Jeg har sat mine karriereambitioner på standby



Særligt udtrykket at "sætte på standby" er interessant i denne sammenhæng, da det indikerer, at man enten ikke aspirerer højt eller rummer troen på egne evner i øjeblikket – men ikke for evigt. I denne ambitions-kategori er der som beskrevet ovenfor en overrepræsentation blandt kvinder i begyndelsen af deres arbejdsliv, der nok har ambitioner, men tilsyneladende har set sig nødsaget til at sætte dem i venteposition for en periode.

Spørger man arbejdsgivere, er oplevelsen dog en anden. Her er det opfattelsen, at det at sætte ambitionerne i stå er en livsprioritering, der aldrig ændrer sig igen⁸, og dermed er det ikke forventningen, at ambitionerne vil vende tilbage siden med fornyet styrke, men nærmere, at der er lukket for dem for altid. Dette stemmer godt overens med, at Boston Consulting Group for nylig fandt en diskrepans mellem kvinders ambitionsniveau og deres HR-chefers opfattelse af ambitionerne⁹, og der eksisterer derfor et stort potentiale for arbejdsgivere i at genbesøge deres opfattelse af kvinders ambitioner, ud fra en livsfasetankegang, hvor det er muligt at "flekse ind" i sine karriereambitioner igen, når familieudfordringen har fortaget sig.

8 Madsen, Lisbeth Odgaard: *Ambitiøse Mødre*, PowerPress 2015

9 *Creating Value with Gender Diversity in Danish Companies*, Boston Consulting Group, 2016

3 AFGØRENDE INDSIGTER OM KVINDERS POTENTIALE PÅ ARBEJDSPLADSEN

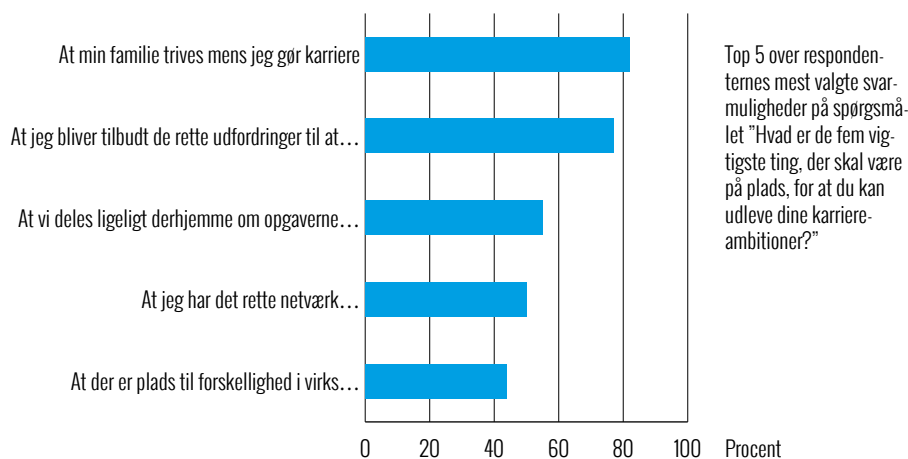
Indsigt 1: Familien og ligestilling i hjemmet afgørende for succes på arbejdspladsen for kvinder ...

Forskning har vist, at ambitioner, opfyldelsen heraf og det, at man "bliver hængende" i karrieresporet hænger tæt sammen¹⁰. Men hvad kræver det at få oplevelsen af, at karrieren fortsat er i bevægelse, som en afgørende kraft til at holde kvindelige talenter i spil til fremtidige ledelsesroller? Vi bad respondenterne om at markere på en liste af 11 udsagn, hvad de vigtigste 5 faktorer for, at de kunne udleve deres karriereambitioner, var.

Overraskende har $\frac{2}{3}$ af top tre for respondenterne intet med arbejdslivet at gøre. 82% af respondenterne har nemlig sat kryds ved "At min familie trives mens jeg gør karriere", mens den næstmest dominerende er "At jeg bliver tilbudt de rette udfordringer til at udvikle mig på jobbet" (77%). På tredjepladsen finder vi "At vi deles ligeligt derhjemme om opgaverne i forbindelse med børn og husholdning, så vi også kan være lige om vores karriereambitioner" (55%).

FIGUR 10.

Hvad er de fem vigtigste ting, der skal være på plads, for at du kan udleve dine karriereambitioner?



10 Fels, Anna: Do Women Lack Ambition?, Harvard Business Review, April 2004.

Skal virksomhederne lykkes med at holde deres kvindelige talenter i talentpipelinen, er det derfor afgørende, at de tildeler krydsfeltet mellem karriereambitioner og familieomsorg opmærksomhed, fordi det, uanset, om man ønsker det eller ej, påvirker de kvindelige (og i stigende grad også mandlige, giver undersøgelsen indikation af) talenters performance og potentiale i karrieren.

... særligt i årene hvor familiepligterne fylder meget

Respondenterne viser ikke overraskende øget fokus på familien fra 30-årsalderen. Her rykker "At min familie trives mens jeg gør karriere" op på en ubestridt førsteplads (86%) – og den forsvinder ikke, efterhånden som man bliver ældre, selvom færre tillægger den betydning med årene (81% for de 40-59-årige).

På samme måde er det særligt vigtigt for de 30-39-årige at deles ligeligt om pligterne i hjemmet, hvis de ønsker at udleve deres karriereambitioner (61%) – sandsynligvis fordi det er i den årrække, at der er særligt mange hjemmepligter i forbindelse med at have små børn i hjemmet.

Selvom undersøgelsen intet siger om, hvorvidt de samme kvinder så oplever at dele pligterne ligeligt med deres partner, viser en række tidligere tidsfordelingsundersøgelser¹¹, at kvinderne selv ofte oplever at bruge markant længere tid på børneomsorg og huslige pligter end deres mænd, og derfor er denne manglende ligelige fordeling af det ikke-lønnede hjemmearbejde højst sandsynligt en afgørende årsag til, at mange kvinder forsvinder fra talent-pipelinen, mens de er i 30'erne, og aldrig formår at komme tilbage som ledelsestalent, når "familiepresset" har lagt sig.

Indsigt 2: De 30-39-årige kvindelige talenter kæmper med splittelsen mellem arbejde og familie

Ser vi på ledelsesstatistikker, kan vi se, at der fra en nogenlunde køns-mæssig lige fordeling af mellemledere i starten af 30'erne, pludselig er en overrepræsentation af mænd i de højere ledelseslag, når man når ind i 40'erne. Det er altså i de afgørende "karriereår", i 30'erne, at der sker et kønsmæssigt skred i talentmassen. Derfor er det interessant at undersøge, hvordan krydsfeltet mellem karriere og familieliv kan have betydning for det faktum, at kvinderne ofte falder ud af talent-pipelinen i disse år.

¹¹ Fx Bonke, Jens: Karrierekvinder og -mænd. – Hvem er de? Og hvor travlt har de? Rockwoolfonden, 2015

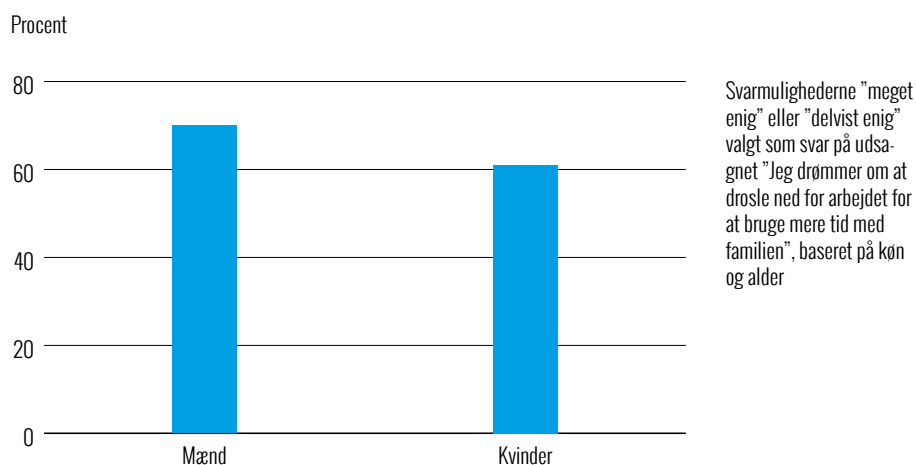
Blandt de 30-39-årige kvinder er det kun 55%, der oplever, at de lykkes fint med at få arbejdsliv og hjemmeliv til at hænge sammen.

42% er bange for at blive stemplet som "uambitiøs", hvis de helliger sig familien mere, men samtidig er 27% bange for, at de bliver stemplet som "ravnemor", hvis de helliger sig karrieren mere.

Samtidig er det kun 9%, der drømmer om at skruer op for karrieren og bruge mindre tid med deres familie, mens hele 61% af de 30-39-årige drømmer om at drosle ned for arbejdet for at bruge mere tid med familien. Dog er det værd at bemærke, at der blandt de mandlige respondenter i samme aldersgruppe er 70%, der tilsvarende drømmer om at drosle ned for arbejdet, mens kun 7% mænd drømmer om at skruer op for karrieren.

FIGUR 11

Jeg drømmer om at drosle ned for arbejdet for at bruge mere tid med familien



Svarene peger i retning af, at både kvinder og mænd i 30'erne kæmper med at få enderne til at mødes, og i den nuværende work-life-konstellation drages af mere tid med familien, men at de tilsyneladende reagerer forskelligt i en karrierekontekst, idet, vi netop fortsat kan se markant flere mænd prioritere karrieren og dermed nå de højere ledelseslag.

Én afgørende årsag er, at kvinder umærkeligt forventes at prioritere fysisk tilstedeværelse i familielivet (og bl.a. derfor i højere grad ser ud til at reagere på deres ønske om at bruge mere tid med familien), mens mænd tilsvarende forventes at være familiens skaffer, og bl.a. derfor i højere grad holder ved karrieren og er mindre fysisk tilstede

i familien¹². Denne stereotyp baserer sig naturligvis på en historisk overrepræsentation af kvinder, der varetog omsorgshvervet i familien, og mange kvinder nyder fortsat at være den primære omsorgsgiver i familien. Imidlertid viser nyere forskning, at fædre – i modsætning til tidligere kønsforståelse – har biologiske anlæg for tilknytning til deres børn, der svarer til mødrenes, når først amningen er overstået¹³, og dermed synes størstedelen af ræsonnementet for at mænd holder ved arbejdslivet og kvinder prioriterer familielivet primært kulturelt betinget.

Indsigt 3: Arbejdstiden spiller større rolle for karrieren end medarbejders output og potentiale

I øjeblikket diskuteres tidsaspektet som afgørende for succes i familielivet heftigt, mens vi sjældent har arbejdstid som afgørende for succes i arbejdslivet oppe at vende. Derfor stillede vi en række spørgsmål til respondenternes opfattelse af kulturen omkring arbejdstid og familietid, og hvordan det påvirkede deres karriere-udsigter.

41% oplever, at deres arbejdsgiver ser medarbejders deltid eller orlov som en hæmsko for virksomheden, mens kun 18% oplever, at deres arbejdsgiver ser det som en mulighed.

31% af respondenterne mellem 30-39 år oplever, at deres arbejdsgiver i begrænset omfang eller slet ikke værdsætter medarbejders resultater over det antal timer de bruger fysisk på kontoret.

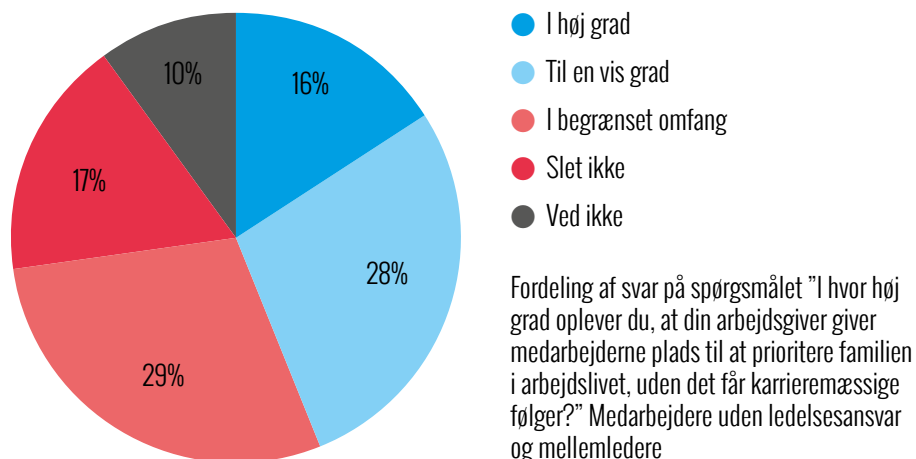
Blandt medarbejdere, der ikke er en del af arbejdspladsens tople-delse, er det opfattelsen blandt hele 46%, at deres arbejdsgiver kun i begrænset omfang eller slet ikke giver medarbejderne plads til at prioritere familien i arbejdslivet, uden det får karrieremæssige følger.

12 Ely, Robin m.fl.: Rethink What You "Know" About High-Achieving Women, Harvard Business Review, 2014

13 Madsen, Svend Aage: Fædrene i tilknytningsteorien, Psyke og Logos, 2003

FIGUR 12

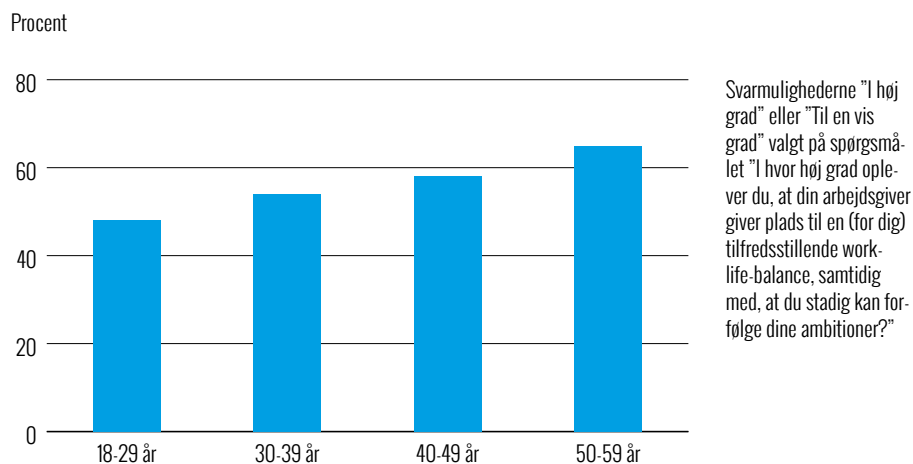
I hvor høj grad oplever du, at din arbejdsgiver giver medarbejderne plads til at prioritere familien i arbejdslivet, uden det får karrieremæssige følger?



Til gengæld stiger oplevelsen af, at arbejdsgiveren giver plads til en tilfredsstillende worklife-balance, samtidig med, at man stadig kan forfølge sin karriere, med alderen (fra 48% for de 18-29-årige til 65% for de 50-59-årige.)

FIGUR 13

I hvor høj grad oplever du, at din arbejdsgiver giver plads til en (for dig) tilfredsstillende work-life-balance, samtidig med, at du stadig kan forfølge dine ambitioner?



Arbejdstid og "facettime" på arbejdet opfattes med andre ord af respondenterne som afgørende for, om man kan gøre sig forhåbning om at udvikle sin karriere.

Spørger man arbejdsgiverne, er det da også tydeligt, at spørgsmålet om arbejdstid som udslagsgivende for medarbejderes karrierepotentiale også her er en fasttømret kultur. Her er indvendingen f.eks., at deltidsaftaler gør det svært at beskytte de pågældende medarbejdere, lige som det er bredt anerkendt, at en medarbejder, der går ned i arbejdstid, bliver tildelt mindre kritiske sager¹⁴.

Spørgsmålet er imidlertid, om ikke denne forståelse af arbejdstid hos både arbejdsgiver og -tager efterhånden er forældet, når teknologiske landevindinger har sikret det grænseløse arbejdsliv, men fortsat ikke åbnet op for det tilsvarende grænseløse privatliv. Vi mener, det er tid til en mere gensidig udviskning af grænserne, mellem arbejdstid og familietid, fordi tilfredse medarbejdere med arbejdsglæde affødt af "ro på bagklappen" også er de mest effektive, kreative og produktive medarbejdere. Denne bevægelse vil i første omgang gavne kvindelige medarbejdere, der udviser størst behov for fleksible arbejdstider og -metoder, uden det får konsekvenser for karrieren.

TRE LEDELSESANBEFALINGER FOR FLERE KVINDER I LEDELSE

Baseret på undersøgelsens resultater giver vi her 3 anbefalinger til virksomheder, der ønsker at ændre på status quo for flere kvinder i ledelse.

#1: Bliv livsfasebevidst - Ændr på karrierestandarderne i livsfaserne:

Som arbejdslivet i dag er indrettet, er det givet, at karrieren tager form i 30'erne, der som beskrevet i denne rapport også er den periode i livet, hvor familielivet trækker flest vekslers på både mor og far. Dog er det af de årsager, vi tidligere har beskrevet, primært mors talentpotentiale, som luften går ud af, når livet går ind i familiefasen. En af årsagerne kan være, at når kvinder tjekker ud af talentpipelinen i 30'erne, mister de forretningsforståelse, netværksmuligheder og prioritering af arbejdet – tre afgørende kvaliteter for ledelsespotential, og de hverken får eller griber muligheden for at samle op på det tabte terræn siden hen.

Hvis virksomheder ønsker flere kvinder i ledelse, er det derfor nødvendigt, at ændre på karrierebegrebet, således, at det i højere grad også er muligt at "flekse ind" i sine karriereambitioner igen og udfolde sin karriere, når man et stykke op i 40'erne, fordi det ofte først er her, mange kvinder får (og giver sig selv) mulighed for at prioritere arbejdslivet og de professionelle ambitioner igen.

#2: Bliv kønsbevidst – Forstå adfærsforskelle blandt kønnene uden at forfalde til stereotyper

Som tidligere nævnt ligger de fleste mennesker fortsat under for en stereotyp forståelse af, hvad der karakteriserer mænd og kvinder i arbejds- og familiekontekster. Eksempelvis forventes mor stadig at tage langt størstedelen af barselsorloven, fordi "det er hendes hverv", selvom tilknytningsforskning som tidligere nævnt ingen hindring ser for, at far kan agere omsorgsperson for børnene på lige fod med mor, og denne antagelse sender kvinder langt bagud i arbejdslivet, allerede fra begyndelsen af hendes karriere.

Samtidig har vi i Norden en tradition for akademisk at forvise alle kønsforskelle som socialt skabte, der ingen hold har i biologi eller neurologi, og at rettesnoeren for karriereudvikling derfor bør være kønsneutral. Denne antagelse tilskynder til gengæld kvinder til at

gå i lære som "små mænd" i arbejdslivet, fordi det er den arketypisk maskuline karrierelogik, der af historiske årsager hersker som den "kønsneutrale karrierelogik" i arbejdslivet.

Begge yderpunkter er skadelige for indsatsen for at skaffe flere kvinder i ledelse. Skal vi for alvor benytte os af profitmulighederne som køns-mangfoldig ledelse giver, er det op til arbejdsgiver at sætte sig fri af den verserende kønsdebat og handle ud fra den adfærd, der opleves på arbejdspladsen. De bliver nødt til at forholde sig til de adfærdsforskelle i splittelsen mellem karriere og familie, der reelt eksisterer mellem mænd og kvinder, uden at forfalde til bias og stereotyper om kønnene.

#3: Bliv arbejdstidsbevidst: Afkobl forbindelsen mellem arbejdstid og karriereudsigter

Denne undersøgelse afslører, at mange kvindelige medarbejdere ubevidst oplever en tæt forbindelse mellem det antal timer, de lægger på arbejdspladsen og de muligheder, de har for at gøre karriere. Det gør, at mange medarbejdere fortsat fokuserer på at arbejde mere, i stedet for at arbejde smartere, men flere arbejdstimer er sjældent nødvendigvis lig med flere og bedre løsninger – tværtimod. Og samtidig sætter det gammeldags krav om "facettime" særligt kvinderne under pres, fordi de stadig oplever en større kulturelt betinget forventning end mændene om også at tilbringe megen tid i familien.

Skal kvinderne dermed have mulighed for at avancere til ledelsesposter, er det derfor op til arbejdsgiver at skabe muligheder i praksis, og måske endnu vigtigere arbejdskulturelt, hvor deltid, orlov og fleksible arbejdsmetoder ikke opleves som en hæmsko for virksomheden og dermed medarbejderens karriereudsigter, men som en mulighed, som medarbejder såvel som arbejdsgiver skaber overskud ved at benytte sig af.

AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER

Vil tiltag som de beskrevne i denne rapport ikke blot skævvride ligestillingsdebatten yderligere, ved at man "falder på knæ" for stereotypen opfattelser om kvinders rolle som omsorgsgiver og mænds rolle som skaffer i familien? Det mener vi ikke. Tværtimod mener vi, at man ved at tage ambitiøse kvinders splittelse mellem karriereambitioner og familieomsorg alvorligt, kan skabe et personligt vækstgrundlag for medarbejdere i fremtiden, uanset køn.

Splittelsen mellem arbejdsliv og familieliv optræder, som den er beskrevet i ovenstående, fortsat adfærds-mæssigt som en mere fremherskende mor-udfordring end far-udfordring, og derfor er det en forudsætning at tage udgangspunkt i mor-udfordringen, hvis der skal tilvejebringes løsningsforslag for flere kvinder i ledelse nu og her.

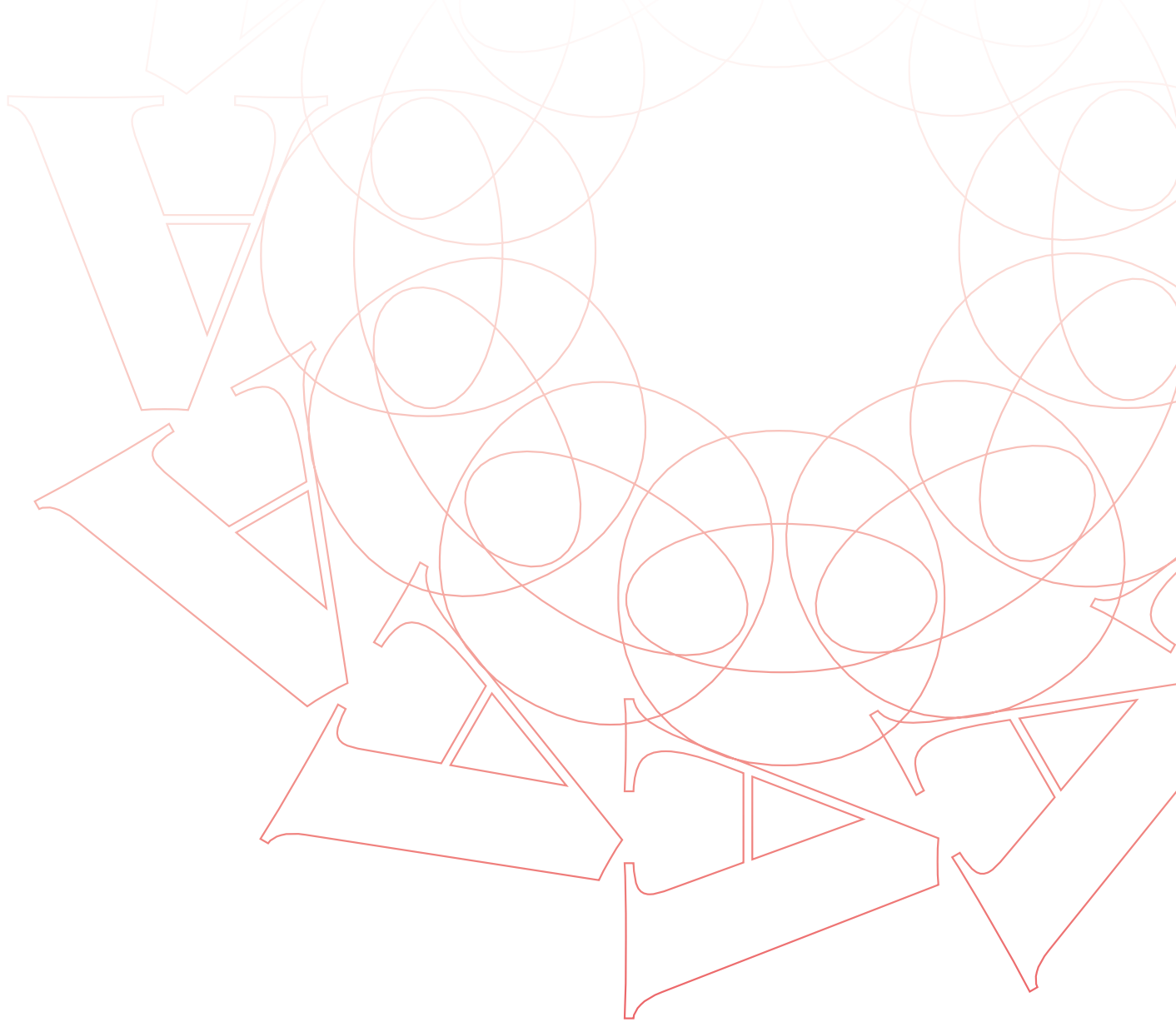
Imidlertid ændrer udfordringen sig i takt med, at køns- og familieperspektiverne ændrer sig, og forskning peger i retning af, at også mænd i stigende grad vil interessere sig for den nære kontakt i familien i de kommende år¹⁵. Denne undersøgelse giver da også indikation heraf, idet, at hele 63% af undersøgelsens mandlige respondenter har angivet, at de drømmer om at drosle ned for arbejdet for at bruge mere tid med familien, mod 55% af de deltagende kvinder.

Dette stiller helt nye krav til virksomheder, der ønsker at udnytte hele deres talentpotentiale, og derfor kan virksomheder med fordel betragte Omsorg > < Ambition dilemmaet (og dets løsninger) som et fremtidsscenario, der er afgørende for, om de i fremtiden kan udnytte ikke bare den kvindelige halvdel af talentmassen, men også en stigende del af den mandlige halvdel.

Netop derfor er det vigtigt, at vi én gang for alle

1. arbejder med livsfaser som grundlag for en ny karrierelogik,
2. imødekommer kønslige forskelle i adfærd og biologi, uden at forfalde til stereotyper,
3. udnytter de teknologiske landevindinger til at afkoble fysisk tilstedeværelse og karriereudsigter fra hinanden.

Kun derved kan virksomheder nemlig på kort sigt arbejde for flere kvinder og større diversitet i ledelsen, og på længere sigt sikre, at de får mulighed for at udnytte hele talentmassen til fulde, ved at give både mænd og kvinder mulighed for at udnytte og udbygge deres potentiale, personligt såvel som professionelt.



POTENTIAL co.

Potential Company

www.potentialco.dk



KONTAKT

Adm. direktør

Lisbeth Odgaard Madsen

E-mail: lom@potentialco.dk

Mobil: +45 5098 4221

 [@lisbethom](https://twitter.com/lisbethom)

