



**I 2020 besad kvinder ifølge Eurostat cirka 28 procent af de danske ledelsesposter, hvilket har været relativt stabilt de seneste år - mens det europæiske gennemsnit var på cirka 34 procent.**

## Kronik.

# Hvad betyder køn for virksomhedens sociale og miljømæssige investeringer?

Jochen Theis, lektor,  
Institut for  
Virksomhedsledelse,  
SDU



**E**U-kommissionen ser klimaforandringer og miljøforringelser som en trussel for Europa og resten af verden og har derfor vedtaget en række ændringsforslag til EU's klima-, energi-, transport- og skattepolitik.

Denne såkaldte 'Europæiske Grønne Pagt' vil gøre EU til en ressourceeffektiv og konkurrencedygtig økonomi, som sikrer trivsel og sundhed for nuværende og kommende generationer. Det er et initiativ, som kommer samtidig med, at der er stigende opmærksomhed fra investorer, medier og offentligheden generelt omkring udvikling af socialt og miljømæssigt ansvarlige forretningspraksisser og beslutningstagning med videst muligt hensyn til netop disse spørgsmål.

Dette giver ledelsen nogle nye udfordringer, og virksomhederne kan have meget forskellige motiver til at bidrage til denne praksis. Forskning peger på, at der er mange fordele – for eksempel kan det afføde positive reaktioner fra investorer og kunder, samt gøre virksomheden mere attraktiv som arbejdsgiver. Spørgsmålet om, hvordan virksomhedens bidrag til en bæredygtig udvikling kan øges, er derfor ikke alene vigtigt for virksomhederne selv – men også for samfundet som helhed.

**ET ANDET HØJAKTUELT** og omdiskuteret spørgsmål af stor samfundsmæssig relevans er kønsfordelingen i ledelsen. I 2020 besad kvinder ifølge Eurostat cirka 28 procent af de danske ledelsesposter, hvilket har været relativt stabilt de seneste år – mens det europæiske gennemsnit var på cirka 34 procent.

Flere virkemidler har været debatteret i forsøget på at øge antallet af kvindelige ledere, heriblandt kønskvotering i tråd med andre lande i Europa og resten af verden. Debatten om kønskvotering har stået på i Danmark i årevis, uden at der er sket noget, men implementeringen af den er formodentlig kun et spørgsmål om tid.

Spørgsmålet om, hvordan virksomhederne kan bidrage til en mere bæredygtig udvikling og spørgsmålet om, hvordan antallet af kvinder i ledelsesstillinger kan øges, ser måske ikke umiddelbart ud til at have noget med hinanden at gøre. Dog tyder forskning på, at der faktisk kan være en sammenhæng mellem lederens køn og virksomhedens fokus på bæredygtighed.

Forskningen viser, at kvindelige ledere og kvindelige bestyrelsesmedlemmer er mere indstillede på at styrke virksomhedens bidrag til en bæredygtig ud-

vikling end deres mandlige kolleger. Studierne har indsamlet data for et stort antal virksomheder og ved hjælp af statistiske metoder fundet en positiv korrelation mellem kvindelig bestyrelse og/eller topledelse (eksempelvis andel af kvinder i direktionen) og virksomhedens performance i forhold til bæredygtighed (for eksempel målt på eksterne ratings). Men denne type undersøgelser indsamler ikke – og kan ikke indsamle – information om karaktertræk og holdninger, som påvirker personernes beslutninger generelt, men også i spørgsmål relateret til bæredygtighed.

**DET ER VÆRD** at bemærke, for der er teoretisk belæg for, at karaktertræk og overbevisning påvirker beslutningstagning i højere grad end kønnet. Forskningen i kønsforskelle trækker ofte på teorier om sociale roller, der mener, at den rolle, som samfundet pålægger kvinder, har en tendens til at fremme karaktertræk, som udstyrer dem med sociale kompetencer, gør dem mere følsomme og motiverer dem til at værdsætte personlige relationer og orientere sig mere mod andres velbefindende.

Mænd er derimod mere ambitiøse og selvcentrerede med fokus på personlig udvikling og egen vinding, fordi de er indlejret i sociale roller, der fremmer disse karaktertræk.

Når det kommer til kønsforskelle i relation til virksomheders opmærksomhed på bæredygtighed, nævner forskningen primært tre kønsafhængige karaktertræk, som kan forklare kønsforskellene i beslutningstagning; risikovillighed, empati og holdning til bæredygtighed.

I et nyligt studie har min medforfatter og jeg undersøgt, om kvindelige ledere generelt er mere tilbøjelige end mænd til at ofre kortsigtet økonomisk udbytte til fordel for højere sociale og/eller miljømæssige standarder, når de foretager investeringsbeslutninger. Vi har ligeledes undersøgt om de førnævnte tre kønsrelaterede karaktertræk kan observeres.

**VI GENNEMFØRTE ET** spørgeskema-baseret adfærdseksperiment, hvor vi præsenterede deltagerne for et investeringsscenario og bad dem om at indtage rollen som medlem af direktionen i et fiktivt firma. Deltagerne fik at vide, at de var ansvarlige for at beslutte detaljerne omkring en større investering i virksomhedens nye produktionsanlæg.

Helt specifikt kunne de allokere penge på tre måder i investeringen: fortjeneste i form af kortsigtet profit (det kommende års udbytte pr. aktie) eller forbedring af miljømæssige standarder og/eller forbedring af sociale standarder. Deltagerne var erfarne ledere i amerikanske virksomheder, som vi rekrutterede gennem et privat analysefirma.

Da vi forventede, at deltagerens beslutninger i eksperimentet ville være påvirket af den incitamentsstruktur, som de var indlejret i til daglig, inkluderede vi spørgsmål angående dette. Vi spurgte for eksempel hvor meget af deres løn der var variabel, og hvor meget der afhang af opnåelsen af finansielle mål, bæredygtighedsmål, mål for personlig udvikling eller andre mål.

I vores hypotetiske investeringsscenario allokere-



de de kvindelige deltagere i gennemsnit signifikant flere penge til forbedring af miljømæssige og/eller sociale standarder end deres mandlige kolleger, hvilket bekræfter tesen om kvindelige leders positive effekt på virksomhedens bidrag til en bæredygtig udvikling. Men selvom vi fandt, at de undersøgte karaktertræk – risikovillighed, empati og holdning til bæredygtighed – faktisk er kønsafhængige, så kunne vi ikke se, at disse karaktertræk påvirkede ledernes investeringsbeslutninger.

Vores analyse viser i stedet, at den incitamentsstruktur, som lederne arbejder under i den virkelige verden, spiller en nøglerolle i forhold til deres beslutningstagning – den ser ud til fuldstændig at overskygge enhver anden påvirkning af de individuelle karaktertræk. Hvis lederens totale løn eksempelvis er meget afhængig af opnåelsen af finansielle mål, så sænker det villigheden til at allokere penge til at forbedre miljømæssige og/eller sociale standarder betragteligt.

**RESULTATERNE AF VORES** studie er relevante for både politiske beslutningstagere og virksomheder. Det peger på, at et øget antal kvindelige ledere kan have en positiv effekt på virksomheders bidrag til en bæredygtig udvikling, men det antyder også, at virksomheder, som gerne vil ændre deres praksis og tilpasse sig til de stigende krav om bæredygtighed, skal sikre sig, at deres incitamentsstrukturer i tilstrækkelig grad understøtter betydningen af at opnå bæredygtighedsmål.

*Forskningsresultaterne, som præsenteres i denne kronik, stammer fra artiklen 'The Impact of Executives' Gender, Financial Incentives, and Shareholder Pressure on Corporate Social and Ecological Investment', Schmalenbach Journal of Business Research (Vol. 73, 2021, pp. 307-338), af J. Theis og M. Nipper.*