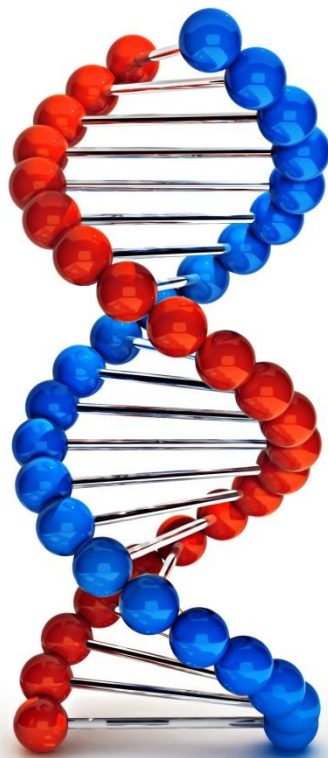


Køn, uddannelse og karriere



Indledning

Undersøgelsen belyser

- lederkarrieren, herunder hvordan lederne fik deres første lederjob, hvad der var deres væsentligste motiver til at blive leder, og hvilke forventninger lederne har til deres fremtidige karriere
- ligheder og forskelle på kvindelige og mandlige leders karriere og karriereønsker
- sammenhængen mellem karriere og uddannelsesniveau
- hvilke udfordringer lederne forventede, der var ved lederjobbet set i forhold til, hvilke udfordringer de oplever i deres aktuelle lederjob
- hvilke omprioriteringer de har foretaget i deres privatliv for at skabe en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv, efter de blev ledere
- kvinders og mænds karrieremuligheder, herunder årsagerne til, at der er færre kvindelige end mandlige ledere i Danmark
- om medierne behandler kvindelige og mandlige ledere ens
- ledelsesstil og ledelseskompetencer, herunder ligheder og forskelle mellem kvinder og mænd
- kvindelige leders interesse i at deltage i bestyrelsesarbejde i private virksomheder

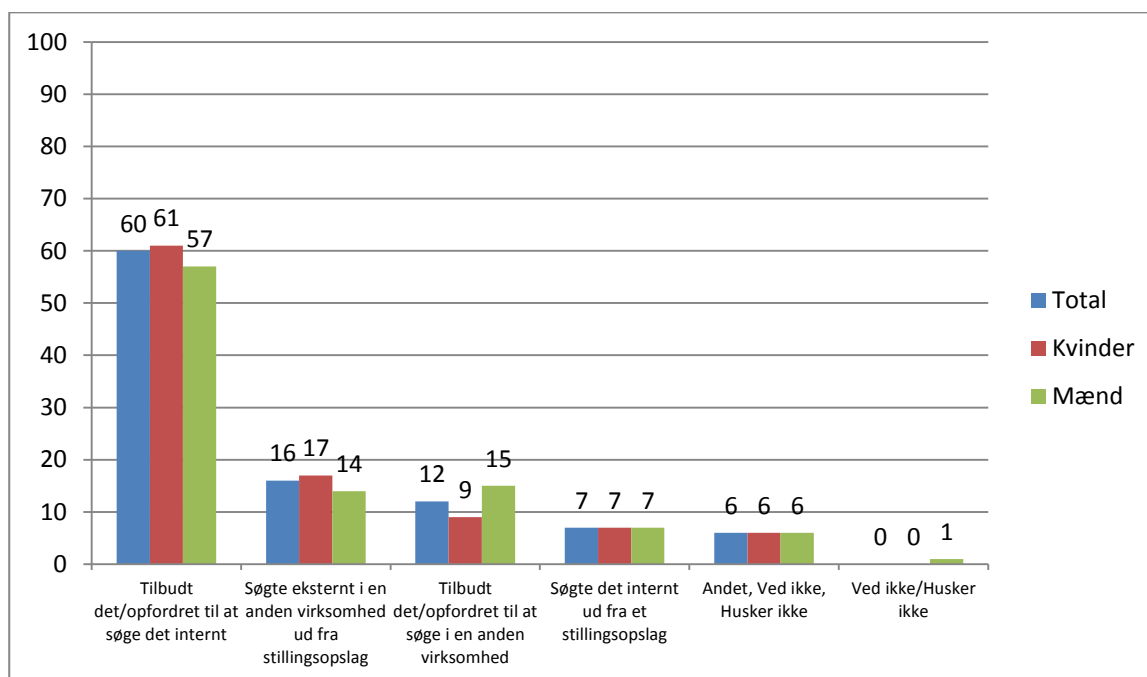
Respondentgruppens sammensætning fremgår af afsnittet "Om undersøgelsen"

	<u>Side</u>
Vejen til det første lederjob sker primært ved intern forfremmelse	3
Flere mænd end kvinder får selv idéen til lederkarrieren	6
Mere end hver anden vil videre i et job med større ledelsesansvar	11
Forventningerne til lederjobbet og realiteterne i lederjobbet	15
Work-life balance – omprioriteringer i privatlivet	17
Kvinders og mænds karrieremuligheder	21
Medierne behandler kvindelige og mandlige ledere forskelligt	23
Ledelsesstil, personlige egenskaber og køn	25
Syv ud af ti kvinder vil gerne deltage i bestyrelsesarbejde	28
Om undersøgelsen	30

Vejen til det første lederjob sker primært ved intern forfremmelse

Langt hovedparten af ledere fik tilbudt eller blev opfordret til at søge det første lederjob på den arbejdsplads, hvor de var ansat som medarbejder. Rekruttering af ledere foregår således primært internt. Seks ud af ti respondenter fik således det første lederjob internt. Lidt flere mandlige end kvindelig leder blev tilbudt det i en anden virksomhed, se figur 1.

Figur 1. Hvordan fik du dit første lederjob? Procent.



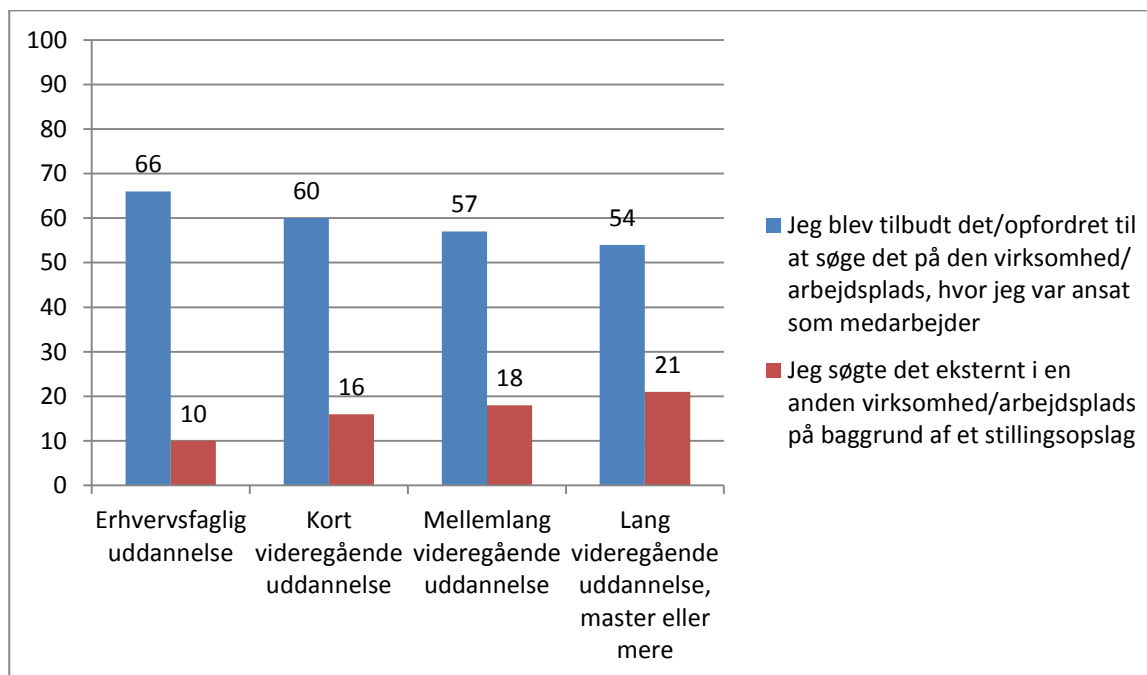
Note: Kun stillet til respondenter, som er adm. direktører, øvrig direktion, ledere med personaleansvar for andre ledere og eventuelt også medarbejdere samt ledere med personaleansvar for medarbejdere.

Sammenhæng mellem vejen til første lederjob og uddannelsesniveau

Uanset hvilken uddannelse lederen har, blev de fleste tilbudt det eller opfordret til at søge det på den virksomhed, hvor de var ansat som medarbejder. Der er dog den sammenhæng mellem uddannelsesniveau og vejen til det første lederjob, at jo højere uddannet lederen er, jo flere fik det første lederjob ved at søge det eksternt i en anden virksomhed eller arbejdsplads på baggrund af et stillingsopslag.

21 procent af respondenterne med en lang videregående uddannelse fik det første lederjob ved at søge det eksternt mod ti procent af lederne med en erhvervsfaglig uddannelse, der så til gengæld i langt højere grad blev rekrutteret internt fra stillingen som medarbejder. 66 procent af lederne med erhvervsfaglig uddannelse mod 54 procent af lederne med en lang videregående uddannelse blev rekrutteret internt fra stillingen som medarbejder, se figur 2.

Figur 2. Hvordan fik du dit første lederjob? Højest fuldførte uddannelse. Procent



Note: Kun stillet til respondenter, som er adm. direktører, øvrig direktion, ledere med personaleansvar for andre ledere og eventuelt også medarbejdere samt ledere med personaleansvar for medarbejdere.

De færreste havde søgt et andet lederjob, før de fik deres første lederjob

Kun 22 procent af respondenterne havde søgt mindst et andet lederjob, før de fik de deres første lederjob. Har man søgt et andet lederjob før det første lederjob, er det mest almindeligt at have søgt ét lederjob, se tabel 1.

Tabel 1. Hvor mange lederjob søgte du, før du fik dit første lederjob?

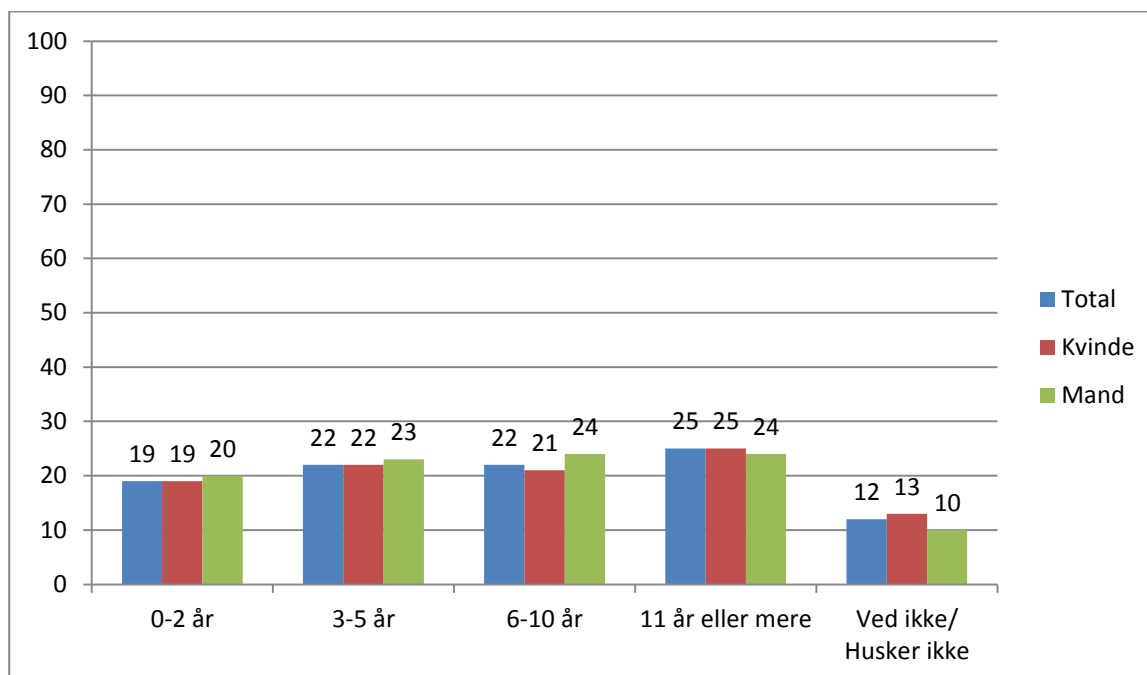
Procent	Total	Kvinde	Mand
Ingen – jeg blev tilbudt det	78	79	76
1	14	14	14
2-3	4	3	6
4-5	1	0	1
Mere end fem	1	1	2
Ved ikke/husker ikke	2	2	2
Total	100	100	100

Note: Kun stillet til respondenter, som er adm. direktører, øvrig direktion, ledere med personaleansvar for andre ledere og eventuelt også medarbejdere samt ledere med personaleansvar for medarbejdere.

Hver femte leder fik deres første lederjob efter højst to år på arbejdsmarkedet

I forhold til de svarmuligheder respondenterne har haft, er der en jævn spredning, når det gælder, hvornår man fik sit første lederjob. Det gælder både kvinder og mænd, se figur 3.

Figur 3. Hvor mange års anciennitet havde du på arbejdsmarkedet (efter højst fuldførte uddannelse), før du fik dit første lederjob? Procent.



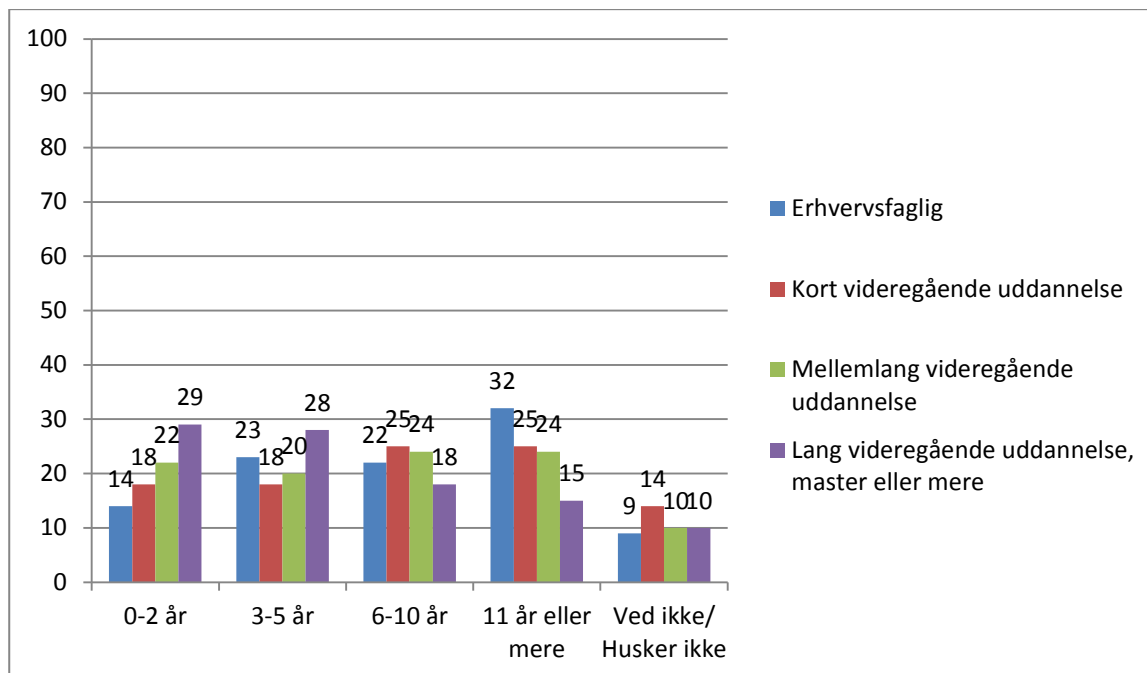
Note: Kun stillet til respondenter, som er adm. direktører, øvrig direktion, ledere med personaleansvar for andre ledere og eventuelt også medarbejdere samt ledere med personaleansvar for medarbejdere.

De højest uddannede har den korteste vej til lederjobbet efter endt uddannelse

Jo højere uddannet, jo kortere er vejen til lederjobbet. 29 procent af lederne med en lang videregående uddannelse havde højst to års anciennitet på arbejdsmarkedet, før de fik deres første lederjob. Det gælder 14 procent af lederne med en erhvervsfaglig uddannelse. Modsat havde 32 procent af lederne med en erhvervsfaglig uddannelse 11 års eller mere anciennitet på arbejdsmarkedet, før de blev ledere. Det gælder 15 procent af lederne med en lang videregående uddannelse, se figur 4.

Forskellen skyldes naturligvis, at ledere med en erhvervsfaglig uddannelse påbegynder og afslutter denne uddannelse i en yngre alder end ledere med en lang videregående uddannelse, og derfor i en yngre alder kommer ud på arbejdsmarkedet. Derfor vil der naturligt også være flere ledere med en erhvervsfaglig uddannelse, der har lang arbejdsmarkedsanciennitet, før de blev ledere i forhold til ledere med en lang videregående uddannelse.

Figur 4. Hvor mange års anciennitet havde du på arbejdsmarkedet (efter højst fuldførte uddannelse), før du fik dit første lederjob? Fordelt på uddannelsesniveau. Procent.



Flere mænd end kvinder får selv idéen til lederkarrieren

Omkring halvdelen af lederne svarer, at deres daværende chef fik idéen til, at de skulle påbegynde en lederkarriere, og en næsten tilsvarende andel svarer, at det var dem selv, se tabel 2.

Som det fremgår af tabel to, er der imidlertid nogle ganske markante forskelle på, hvad de kvindelige og mandlige ledere vurderer:

- fem ud af ti mænd mod fire ud af ti kvinder svarer, at det var dem selv, og omvendt
- fem ud af ti kvinder mod fire ud af ti mænd svarer, at det var deres daværende chef

Tabel 2. Hvem fik primært idéen til, at du skulle begynde en lederkarriere?

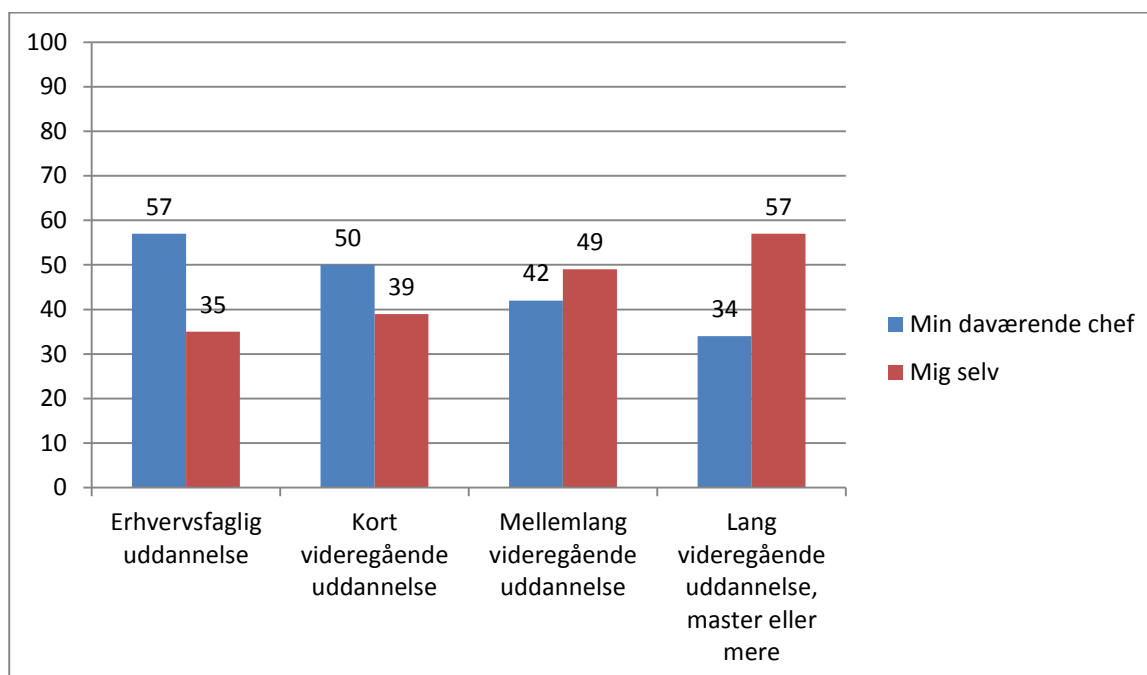
Procent	Total	Kvinde	Mand
Min daværende chef	46	51	40
Mig selv	44	39	51
Mine daværende kolleger	3	3	4
Min familie	2	2	1
Mine venner	1	1	1
Medstuderende i min studietid	0	0	0
Andre	3	3	2
Ved ikke/husker ikke	2	2	1
Total	100	100	100

Note: Kun stillet til respondenter, som er adm. direktører, øvrigt direktion, ledere med personaleansvar for andre ledere og eventuelt også medarbejdere samt ledere med personaleansvar for medarbejdere.

Flere højtuddannede får selv idéen til at begynde en lederkarriere – særligt mænd

Der er en klar sammenhæng mellem uddannelsesniveaet, og om det var lederens daværende chef eller lederen selv, der fik idéen til, at respondenterne begyndte en lederkarriere. Jo højere uddannet, jo flere har selv fået idéen til lederkarrieren. 57 procent af lederne med en lang videregående uddannelse fik selv idéen mod 35 procent af lederne med en erhvervsfaglig uddannelse. Og næsten omvendt svarer 57 procent af lederne med en erhvervsfaglig uddannelse, at det var deres daværende chef. Det gælder 34 procent af lederne med en lang videregående uddannelse, se figur 5.

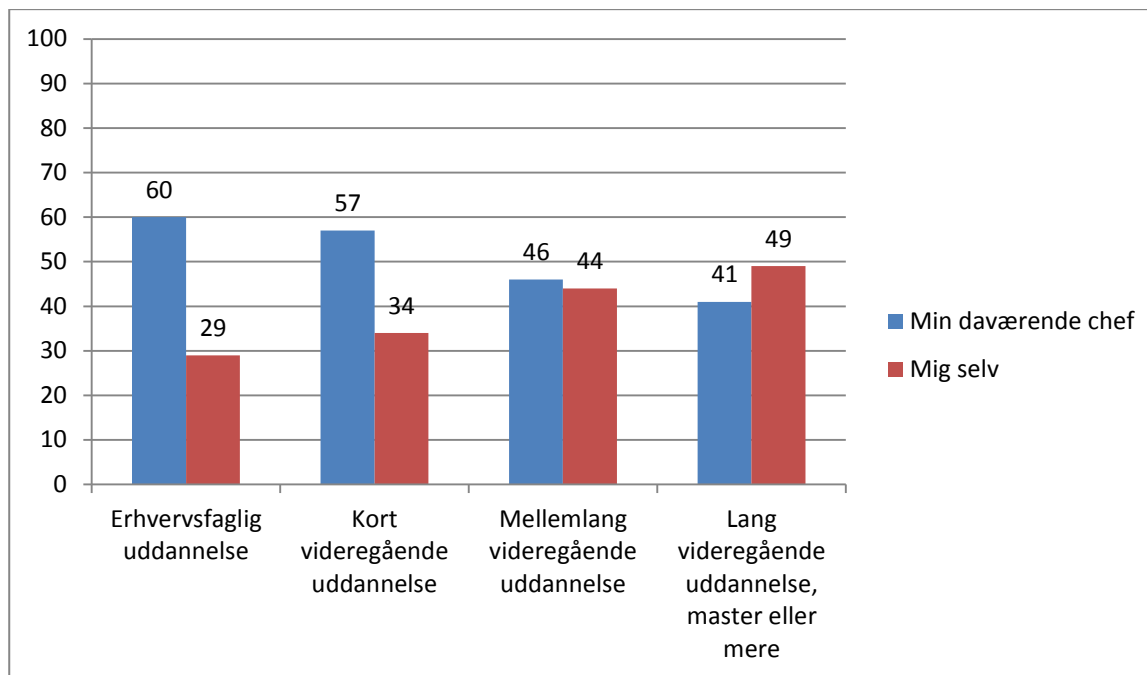
Figur 5. Hvem fik primært ideen til, at du skulle begynde en lederkarriere? Uddannelsesniveau. "Min daværende chef" eller "Mig selv". Total. Procent.



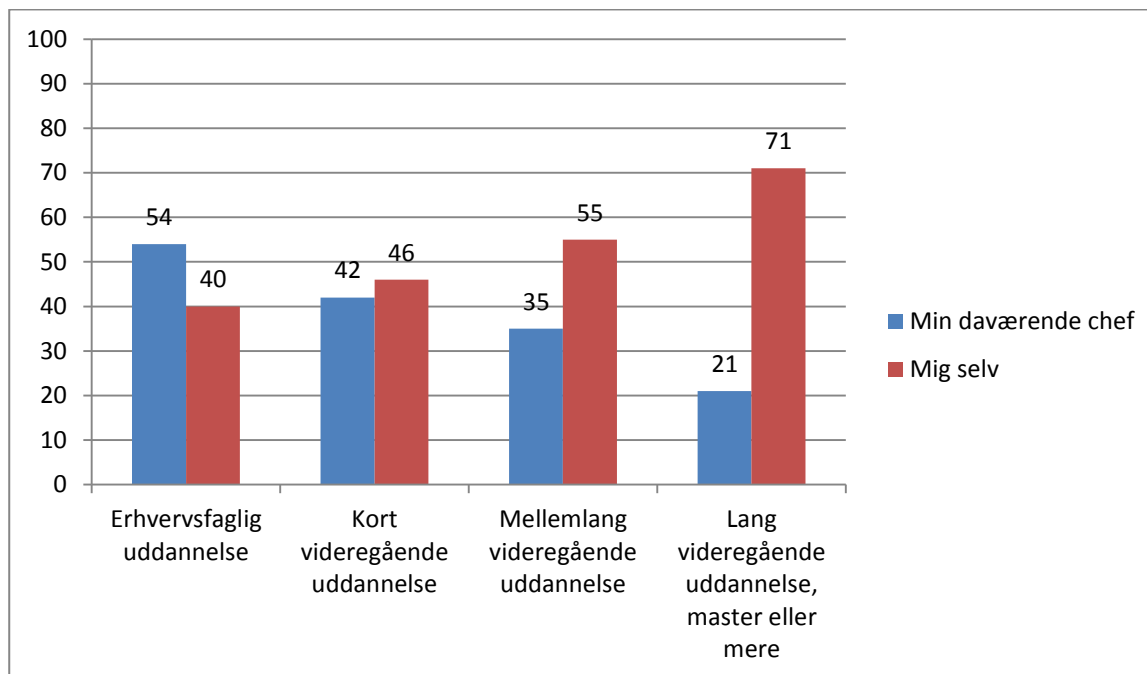
Det tilsvarende gør sig gældende, når man ser på køn og uddannelsesniveau i sammenhæng. På alle uddannelsesniveauer svarer flere mænd end kvinder dog, at de selv fik idéen, og omvendt svarer flere kvinder end mænd, at det var deres daværende chef.

Særligt mænd med en lang videregående uddannelse svarer, at de selv fik idéen. Det gælder mere end syv ud af ti, se figur 6 og 7.

**Figur 6. Hvem fik primært idéen til, at du skulle begynde en lederkarriere?
Uddannelsesniveau. "Min daværende chef" eller "Mig selv". Kvinder. Procent**



**Figur 7. Hvem fik primært idéen til, at du skulle begynde en lederkarriere?
Uddannelsesniveau. "Min daværende chef" eller "Mig selv". Mænd. Procent**



Hvorfor vil ledere være ledere?

Personlig udvikling, selve udfordringen og større indflydelse er svaret, se tabel tre. Det gælder både kvinder og mænd, selv om lidt flere kvinder end mænd angiver disse tre motiver.

Selv om højere løn kun var et motiv for at blive ledere for 15 procent, er der her en markant kønsmæssig forskel. Cirka hver femte mandlige ledere svarer, at højere løn var et af de tre væsentligste motiver til at blive leder. Det gælder kun for cirka hver tiende kvindelige leder.

Tabel 3. Hvad var dine tre væsentligste motiver til at blive leder?

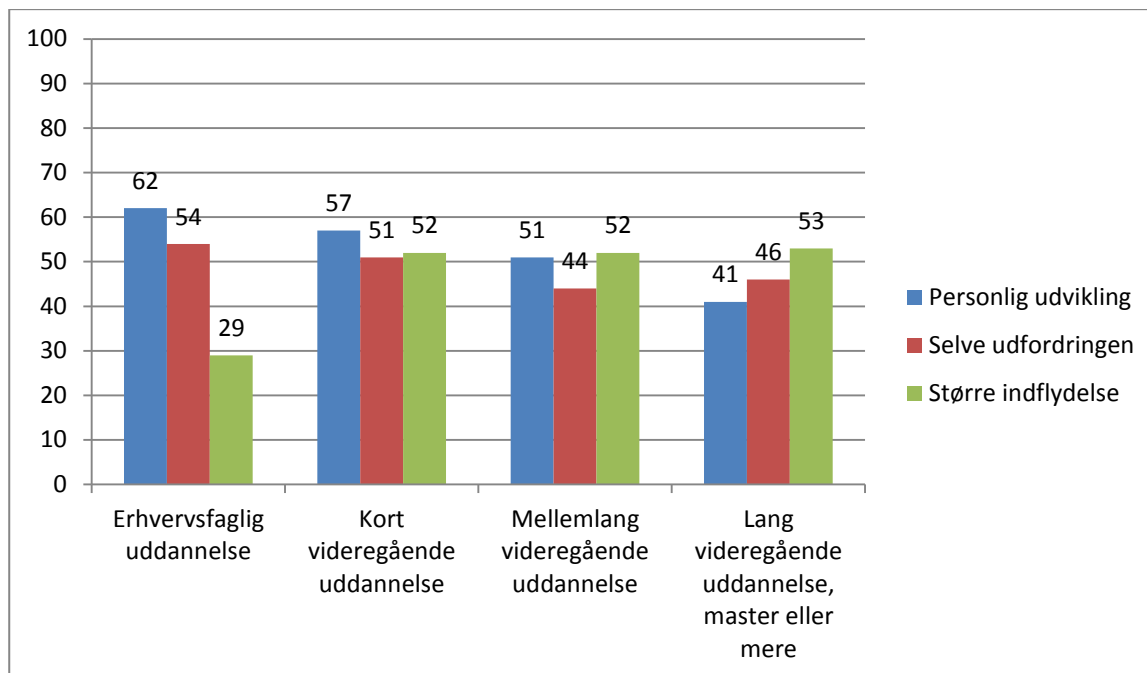
Procent	Total	Kvinde	Mand
Personlig udvikling	51	53	48
Selve udfordringen	47	49	43
Større indflydelse	44	47	41
Større ansvar	36	36	36
Lysten til at skabe resultater gennem andre	34	35	32
Karrieremæssige ambitioner	28	26	31
Lyst til personaleledelse	26	28	23
Højere løn	15	11	21
Højere status	5	3	7
Andet	1	2	1
Ved ikke/husker ikke	0	0	1

Note: Kun stillet til respondenter, som er adm. direktører, øvrig direktion, ledere med personaleansvar for andre ledere og eventuelt også medarbejdere samt ledere med personaleansvar for medarbejdere.

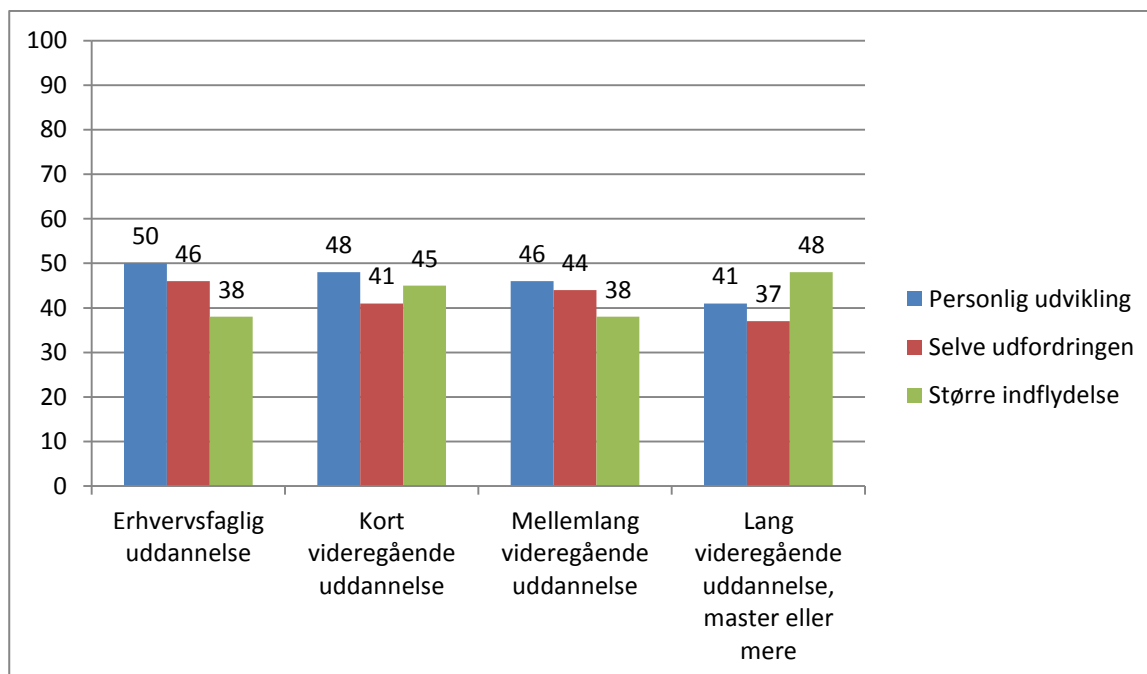
Uddannelsesniveaets betydning for motiverne til at blive leder

Det er i højere grad uddannelsesniveau end køn, der har betydning for motiverne til at blive leder. Sammenligner man uddannelsesniveau med de tre motiver, som flest har svaret var motivet, er tendensen, at færre højere uddannede svarer, at personlig udvikling var et motiv, og flere svarer større indflydelse. Den tendens gælder både kvinder og mænd, men er mest markant blandt kvindelige ledere, se figur 8 og 9.

Figur 8. Hvad var dine tre væsentligste motiver til at blive leder? Uddannelsesniveau. Kvinder. Procent.



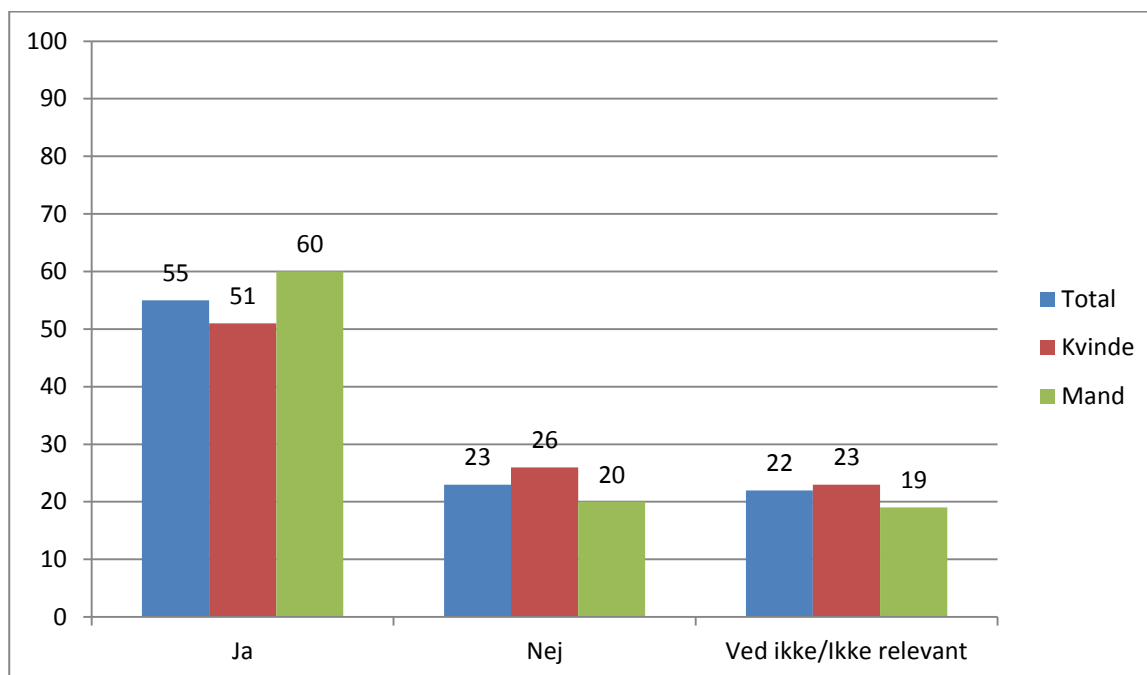
Figur 9. Hvad var dine tre væsentligste motiver til at blive leder? Uddannelsesniveau. Mænd. Procent.



Mere end hver anden vil videre i et job med større ledelsesansvar

55 procent af respondenterne har ambitioner om at fortsætte karrieren i et job med større ledelsesansvar. Flere mænd end kvinder har ambition om at fortsætte karrieren i et job med større ledelsesansvar.

Figur 10. Vil du fortsætte karrieren i et job med større ledelsesansvar? Procent.



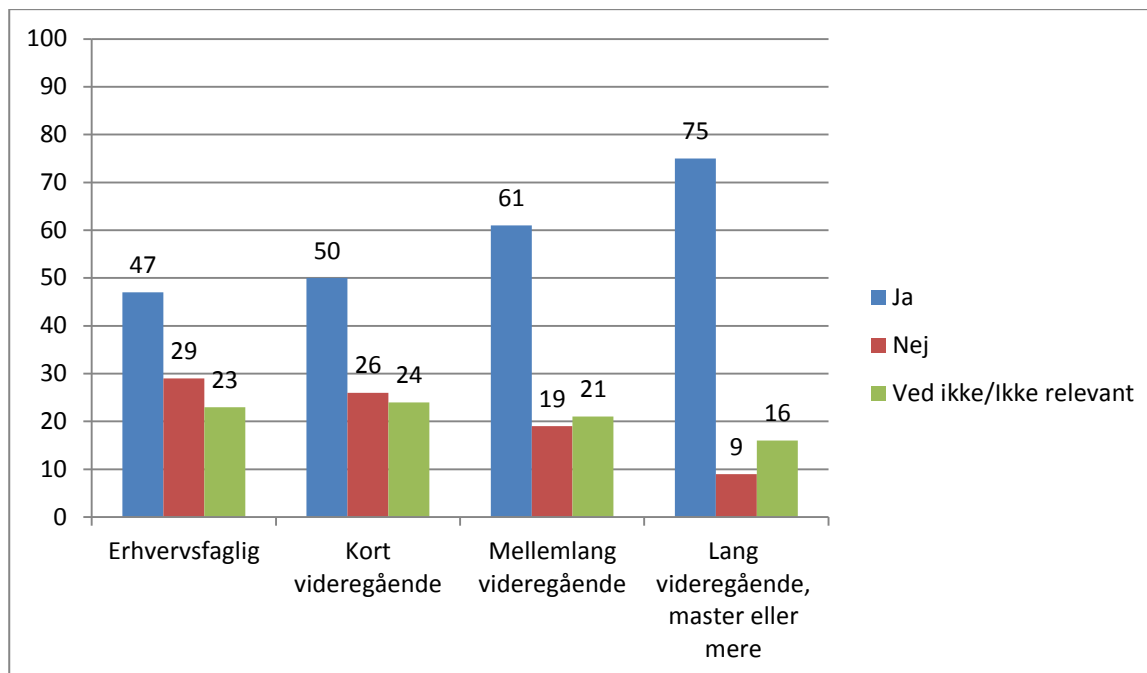
Note: Spørgsmålet er ikke stillet til administrerende direktører.

Flest højtuddannede vil fortsætte i et job med større ledelsesansvar – særligt mænd

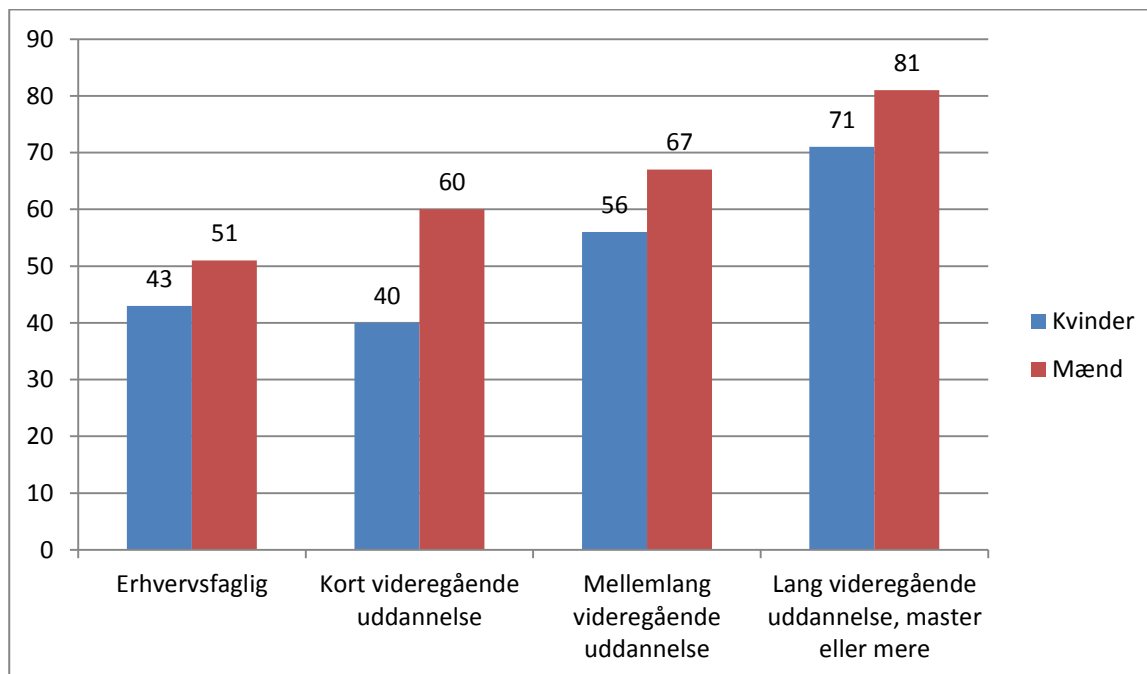
Det er ganske markant, men måske ikke så overraskende, at uddannelsesniveaut spiller en væsentlig rolle for, hvor mange ledere der vil fortsætte i et lederjob med større ledelsesansvar. Tre ud af fire respondenter med en lang videregående uddannelse har ambitioner om at fortsætte karrieren i et job med større ledelsesansvar. Det gælder knap hver anden leder med en erhvervsfaglig uddannelse, se figur 11.

Den tendens gælder i store træk også ved en sammenligning mellem uddannelse og køn. Blandt kvindelige og mandlige ledere med en lang videregående uddannelse er der flere, der vil fortsætte karrieren i et job med større ledelsesansvar set i forhold til de øvrige uddannelsesniveauer. På samtlige uddannelsesniveauer er der dog markant flere mænd end kvinder, der vil fortsætte i et job med større ledelsesansvar, se figur 12.

Figur 11. Vil du fortsætte karrieren i et job med større ledelsesansvar? Uddannelsesniveaue. Total. Procent.



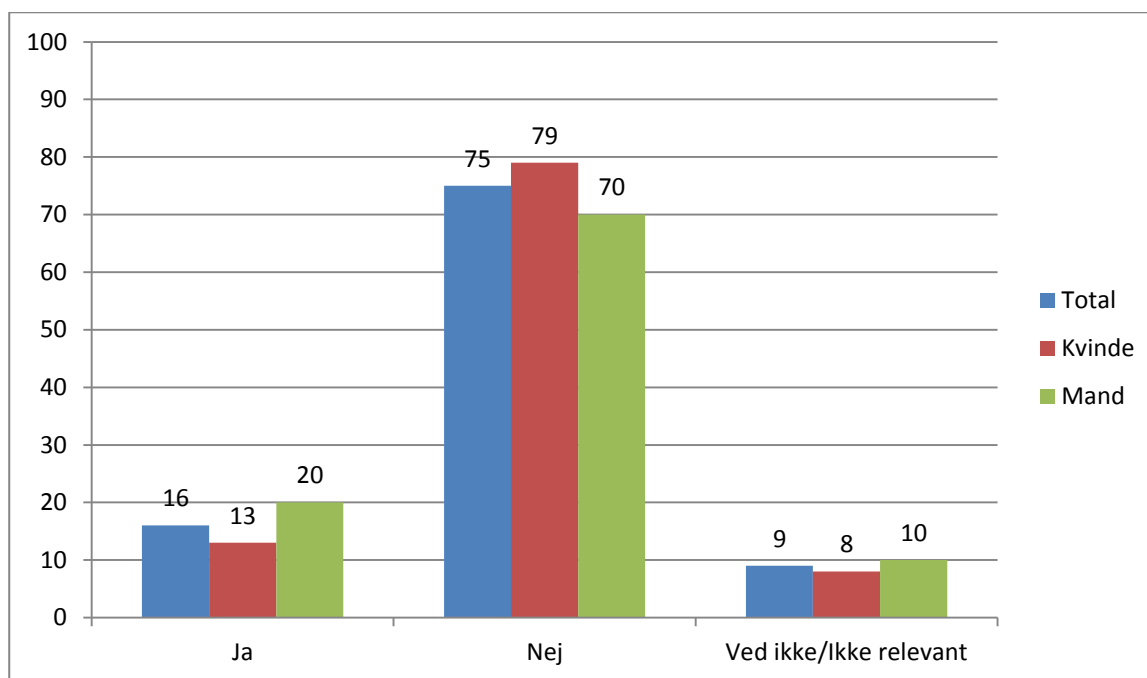
Figur 12. Vil du fortsætte karrieren i et job med større ledelsesansvar? Uddannelsesniveaue fordelt på køn. Andel, der har svaret "Ja". Procent.



Hver sjette har ambitioner om at blive øverste chef – flest mænd

16 procent af respondenterne har ambitioner om at blive øverste chef enten i den virksomhed de er ansat i nu eller i en anden virksomhed. Også når dette gælder ambitionen om at komme helt til tops, er der flere mænd end kvinder, der har den ambition, se figur 13.

Figur 13. Er det din ambition at blive øverste chef i din nuværende eller en anden virksomhed? Procent.



Note: Spørgsmålet er ikke stillet til administrerende direktører.

Der er næppe noget overraskende i, at ambitionerne om at komme helt til tops er størst blandt de yngre ledere. Knap tre ud af ti ledere under 40 år har ambitioner om at komme helt til tops. Det gælder otte procent af lederne på 50 år eller mere. Selv om flere blandt de noget yngre kvinder har ambitioner om at komme helt til tops, er der i alle aldersgrupper flere mænd end kvinder med ambitioner om at blive topchef, se tabel 4.

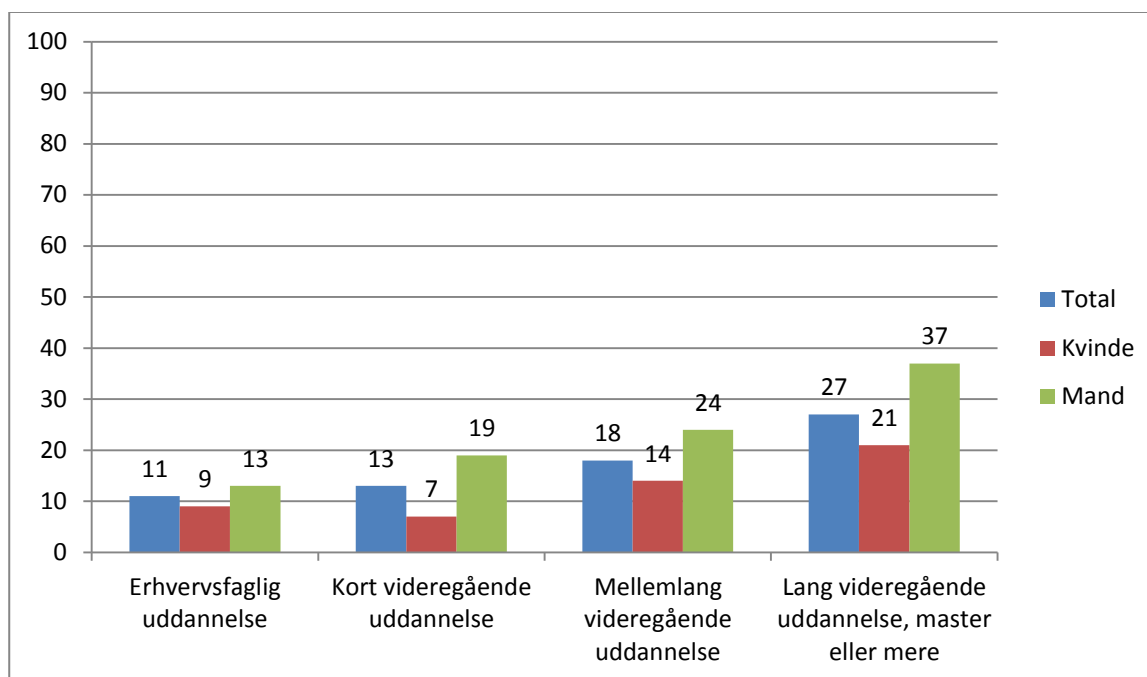
Tabel 4. Er det din ambition at blive øverste chef i din nuværende eller en anden virksomhed? Procent fordelt på alder. Andel, der svarer "Ja".

Alder	Total	Kvinder	Mænd
Under 40	28	24	33
40-49	18	13	26
50 og derover	8	7	9

Flest højtuddannede har ambitioner om at blive topchef – særligt højtuddannede mænd

Også når det gælder ambitionen om at blive øverste chef, er der flest højtuddannede, der sigter efter dette. Det er særligt mænd med en lang videregående uddannelse, der har den ambition, se figur 14.

Figur 14. Er det din ambition at blive øverste chef i din nuværende eller en anden virksomhed? Uddannelsesniveau total og fordelt på køn. Andel, der har svaret ”Ja”. Procent.



Hvorfor man vil være øverste chef

Personlig udvikling, selve udfordringen, karrieremæssige ambitioner og større indflydelse er de motiver, flest peger på blandt de ledere, der har ambitioner om at blive øverste chef, se tabel 5.

Tabel 5. Hvad er de væsentligste årsager til, at du ønsker at blive øverste chef i din nuværende eller en anden virksomhed?

Procent	Total	Kvinde	Mand
Personlig udvikling	64	65	63
Selve udfordringen	58	56	59
Karrieremæssige ambitioner	50	54	47
Større indflydelse	50	54	47
Større ansvar	28	23	32
Højere løn	24	23	25
Højere status	4	5	3
Andet	2	2	2

Note: Mulighed for 3 svar

Flere kvinder end mænd peger på karrieremæssige ambitioner og større indflydelse

Som det fremgår af tabel 5, peger markant flere kvinder på de *karrieremæssige ambitioner* og *større indflydelse* end mændene, henholdsvis 54 procent af kvinderne mod 47 procent af mændene. Til gengæld peger markant flere mænd – om en mindre andel – på *større ansvar* som motiv.

Hvorfor man *ikke vil* være øverste chef

Tilfredshed med det nuværende job, ikke at have kompetencerne til at blive topchef og manglende lyst til det større ansvar, der er forbundet med jobbet som topchef, er de motiver flest peger på blandt de ledere, der ikke har ambitioner om at blive øverste chef, se tabel 6.

Tabel 6. Hvad er de væsentligste årsager til, at du ikke ønsker at blive øverste chef i din nuværende eller en anden virksomhed?

Procent	Total	Kvinde	Mand
Jeg er tilfreds med mit nuværende job	41	39	44
Jeg mener ikke, at jeg har kompetencerne til at blive topchef	35	34	37
Jeg ønsker ikke det større ansvar, der er forbundet med jobbet som topchef	35	39	30
Det er ikke sandsynligt, at jeg kan blive topchef	26	23	29
Et job som topchef vil sandsynligvis indebærer længere arbejdstid end mit nuværende job	24	24	24
Jeg har ikke yderligere karrieremæssige ambitioner	22	23	20
Min alder er en barriere for yderligere karriere	13	11	17
Jeg har tidligere været topchef og ønsker ikke at være det igen	5	4	5
Jeg har tidligere forgæves søgt stilling som topchef	0	0	0
Andet	10	10	9

Note: Mulighed for tre svar.

Flere kvinder end mænd peger på, at de ikke ønsker det større ansvar

Knap fire ud af ti kvinder peger på, at de ikke ønsker det større ansvar, der følger med jobbet som topchef mod tre ud af ti mænd. Til gengæld peger flere mænd (29 procent) end kvinder (23 procent) på, at det ikke er sandsynligt, at de kan blive øverste chef.

Forventningerne til lederjobbet og realiteterne i lederjobbet

Motivere og lede medarbejdere, lede tidligere kolleger og manglende viden om ledelse er de tre udfordringer flest forventede, der var ved lederjobbet, før de blev ledere, se tabel 7.

Markant flere kvinder (32 procent) end mænd (22 procent) peger desuden på *oplevelsen af ikke være dygtig nok til jobbet* som en udfordring. Modsat peger flere mænd end kvinder – om end en mindre andel – på *dét at skulle give slip på sin faglighed* som en udfordring, henholdsvis 18 procent af mændene mod 13 procent af kvinderne.

Tabel 7. Hvilke udfordringer forventede du, der var ved lederjobbet, før du blev leder?

Procent	Total	Kvinde	Mand
At motivere og lede medarbejdere	47	46	47
At skulle lede tidligere kolleger	44	44	44
Manglende viden om ledelse	40	41	37
Få medarbejdernes opbakning	33	31	35
Oplevelsen af ikke være dygtig nok til jobbet	28	32	22
Opretholde balancen mellem familie-, fritids-, og arbejdsliv	26	28	24
Vinde og fastholde ledelsens tillid	18	16	20
Give slip på min faglighed	15	13	18
Manglen på kollegialt fællesskab	12	12	12
Personlige udfordringer i forhold til familie og venner	8	7	10
Andet	4	3	4
Ved ikke/husker ikke	6	6	6

Note: Kun stillet til respondenter, som er adm. direktører, øvrig direktion, ledere med personaleansvar for andre ledere og eventuelt også medarbejdere samt ledere med personaleansvar for medarbejdere. Mulighed for flere svar.

At opretholde balancen mellem familie-, fritids-, og arbejdsliv er den største udfordring i lederjobbet.

Hvor 26 procent forventede, at dét at opretholde balancen mellem familie-, fritids-, og arbejdsliv ville være den største udfordring i lederjobbet, er det 43 procent, der oplever, at det reelt er den største udfordring, se tabel 8. En tredjedel peger på at *motivere og lede medarbejdere* også er en udfordring i det aktuelle lederjob. En stor andel pegede på ledelse af tidligere kolleger som en udfordring, de forventede, der var ved lederjobbet. Det er en meget lille andel, der peger på dette som en udfordring i det nuværende lederjob. Det kan skyldes, at lederen har skiftet til et andet lederjob end det første lederjob, at de tidligere kolleger har skiftet job og/eller, at man efter flere års erfaring som leder ikke længere oplever medarbejderne som tidligere kolleger.

Tabel 8. Hvilke udfordringer oplever du i dit nuværende lederjob?

Procent	Total	Kvinde	Mand
Opretholde balancen mellem familie-, fritids-, og arbejdsliv	43	42	43
At motivere og lede medarbejdere	33	31	36
Vinde og fastholde ledelsens tillid	22	20	24
Manglen på kollegialt fællesskab	21	21	20
Give slip på min faglighed	14	12	18
Få medarbejdernes opbakning	12	10	15
Oplevelsen af ikke være dygtig nok til jobbet	11	14	7
Personlige udfordringer i forhold til familie og venner	11	10	13
Manglende viden om ledelse	9	10	7
At skulle lede tidligere kolleger	7	6	7
Andet	15	15	14
Ved ikke/husker ikke	5	6	4

Note: Kun stillet til respondenter, som er adm. direktører, øvrig direktion, ledere med personaleansvar for andre ledere og eventuelt også medarbejdere, ledere med personaleansvar for medarbejdere. Mulighed for flere svar.

At motivere og lede medarbejdere er en udfordring for flere mænd end kvinder

Ser man på nogle kønsmæssige forskelle, er der flere mænd end kvinder, der peger på følgende udfordringer:

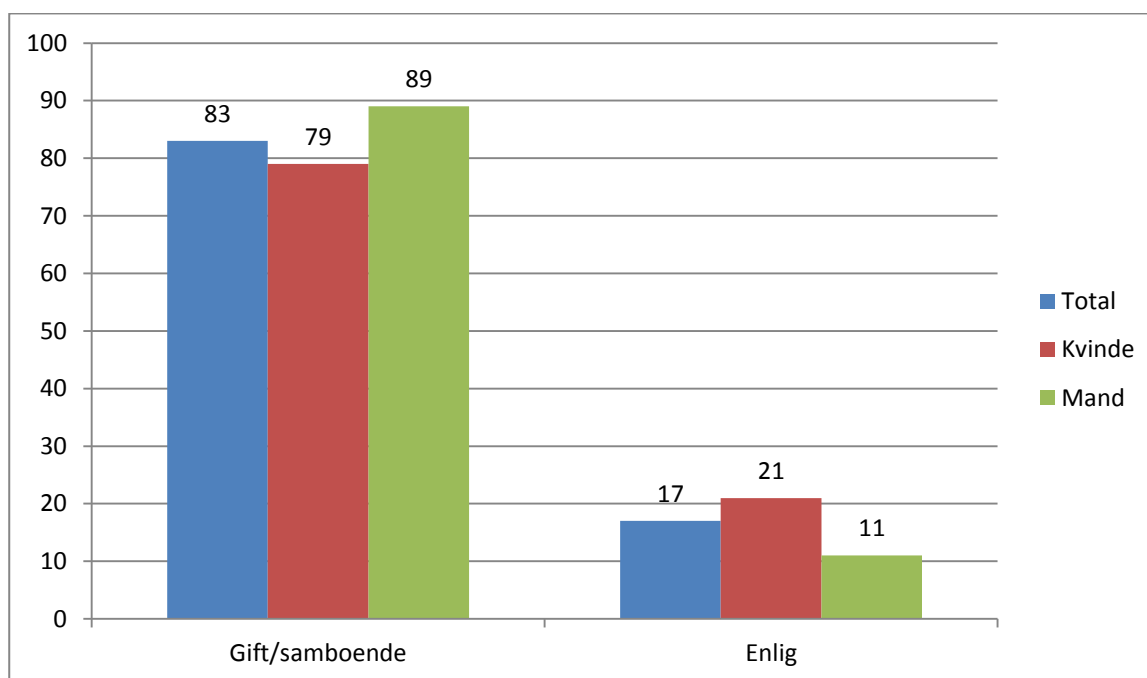
- at motivere og lede medarbejdere
- at give slip på fagligheden
- at få medarbejdernes opbakning

Modsat peger flere kvinder (14 procent) end mænd (7 procent) på *oplevelsen af ikke at være dygtig nok til jobbet* som en udfordring. Det er dog en betydelig mindre andel sammenlignet med, at henholdsvis 32 procent af kvinderne og 22 procent af mændene forventede, at det ville være en udfordring, før de blev ledere.

Work-life balance – omprioriteringer i privatlivet

Lederjobbet indebærer større ansvar og i langt de fleste tilfælde en længere arbejdsdag end arbejdsdagen som medarbejder. Det kan betyde, at det er nødvendigt at foretage omprioriteringer for at sikre en fornuftig balance mellem arbejdsliv og privatliv. Omprioriteringerne kan også hænge sammen med, om man er gift/samboende eller enlig, den stilling ægtefællen/samboen har, og om man har hjemmeboende børn.

Figur 15. Flere kvindelige end mandlige ledere er enlige. Procent.

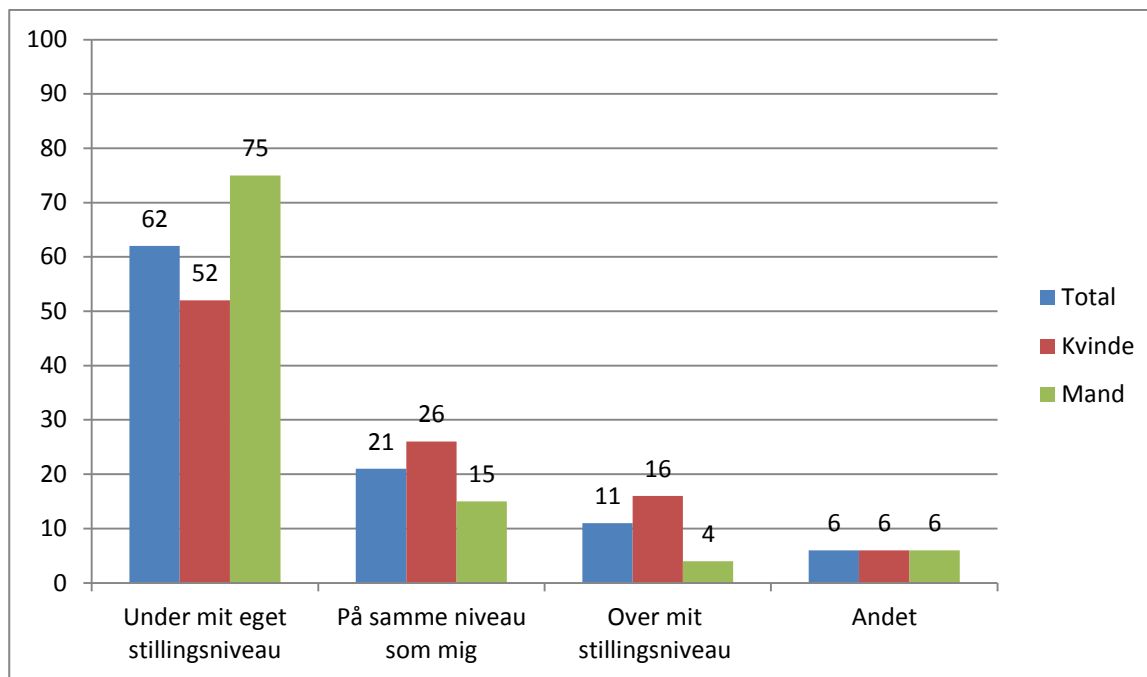


Som figur 15 viser, er omkring hver femte kvinde enlig og omkring hver tiende mand.

Flere mænd end kvinder har en ægtefælle/samboende med en stilling på et lavere niveau end dem selv.

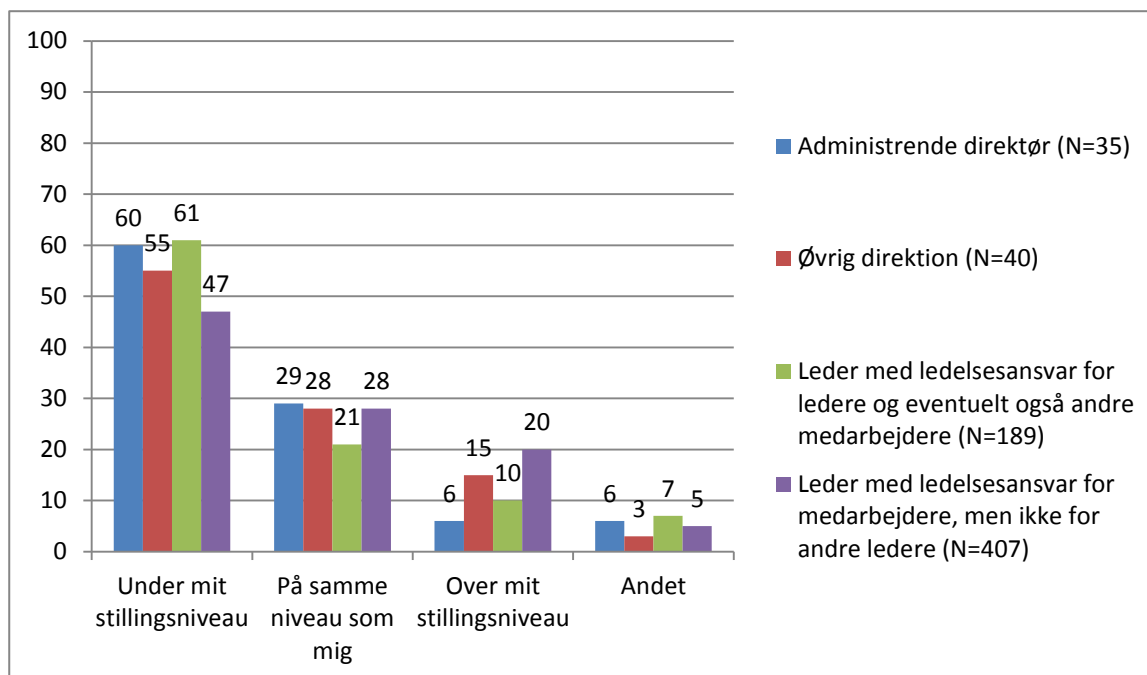
Som figur 16 viser, har 75 procent af de mandlige ledere mod 52 procent af de kvindelige ledere en ægtefælle/samboende på et lavere stillingsniveau end deres eget.

Figur 16. Hvad er din ægtefælles/samboendes stillingsniveau? Procent.

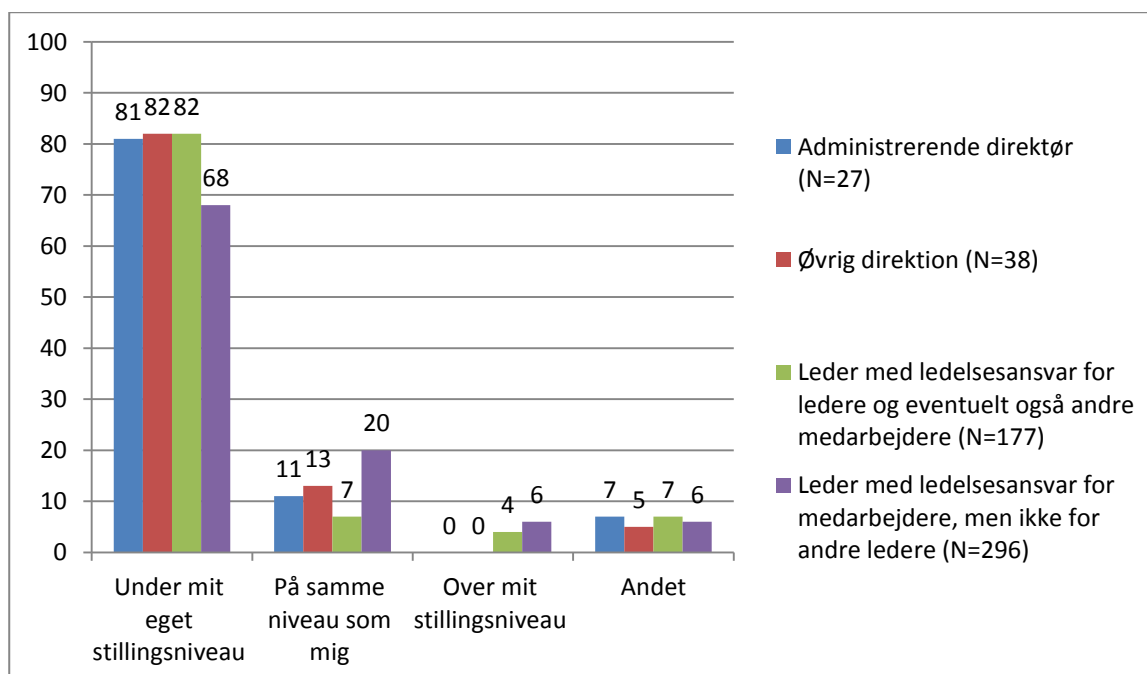


At flere mandlige end kvindelige ledere har en ægtefælle/samboende på et lavere stillingsniveau end deres eget gælder på samtlige ledelsesniveauer, se figur 17 og 18. Jo højere oppe man er i ledeshierarkiet, jo større er helt naturligt andelen af ledere, der har en ægtefælle/samboende med et lavere stillingsniveau end deres eget.

Figur 17. Hvad er din ægtefælles/samboendes stillingsniveau? Andelen af kvinder fordelt på ledelsesniveauer. Procent.



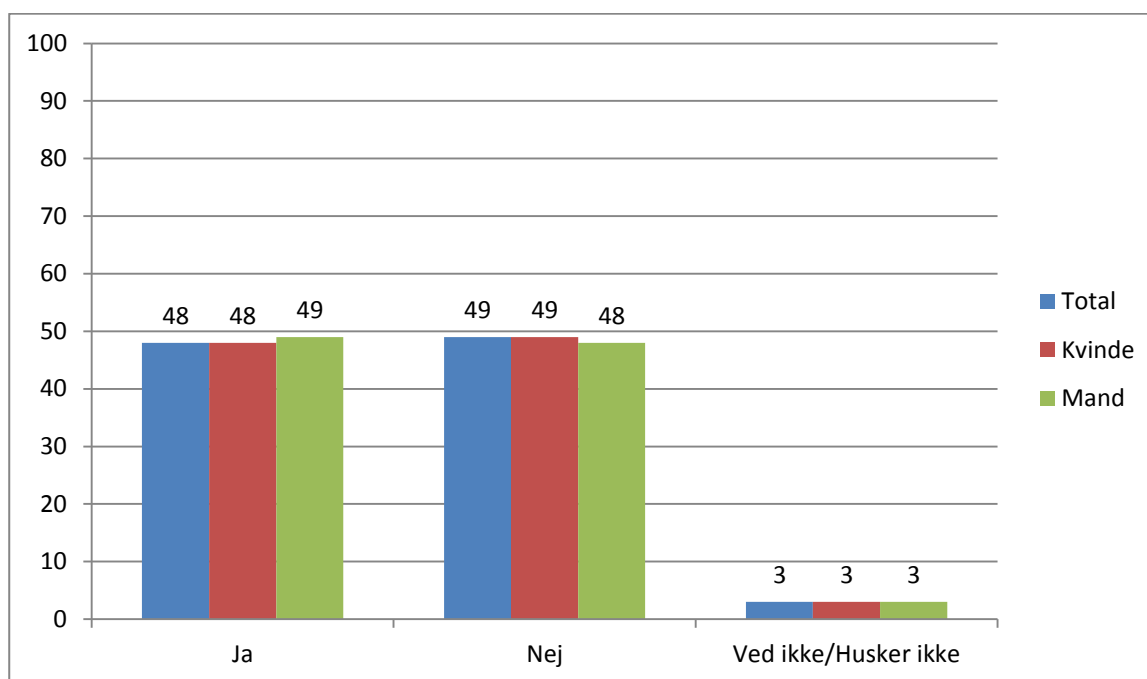
Figur 18. Hvad er din ægtefælles/samboendes stillingsniveau? Andelen af mænd fordelt på ledelsesniveauer. Procent.



Halvdelen af lederne har foretaget omprioriteringer i privatlivet efter de blev ledere

Lige mange kvindelige og mandlige ledere har foretaget omprioriteringer i deres privatliv, efter de blev ledere med det formål at skabe en bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv, se figur 19. Det er særligt ledere med hjemmeboende børn, der har foretaget omprioriteringer. Det gælder 53 procent af lederne med hjemmeboende børn mod 41 procent af lederne uden hjemmeboende børn. Derimod spiller det ikke nogen rolle, om man aktuelt er enlig eller har en ægtefælle/samboende eller hvad ægtefællens/samboendes stillingsniveau er.

Figur 19. Har du foretaget omprioriteringer i dit privatliv med henblik på at skabe en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv, efter du blev leder? Procent.



Note: Kun stillet til respondenter, som er adm. direktører, øvrigt direktion, ledere med personaleansvar for andre ledere og eventuelt også medarbejdere samt ledere med personaleansvar for medarbejdere.

Over halvdelen af kvinderne har skruet ned for ambitionerne, når det gælder madlavning og rengøring. Det har kun knap tre ud af ti mænd.

Både når det gælder kvinder og mænd, er det hobby- og fritidsaktiviteter flest har valgt at bruge mindre tid på. Langt flere kvindelige end mandlige ledere har foretaget omprioriteringer i forhold til de udvalgte svarmuligheder for at sikre balance mellem arbejdsliv og privatliv, se tabel 9.

- 51 procent af kvinderne mod 39 procent af mændene bruger nu mindre tid på sig selv.
- 54 procent af kvinderne mod 28 procent af mændene har skruet ned for ambitionsniveauet, når det gælder rengøring og madlavning.
- 44 procent af kvinderne mod 34 procent af mændene har købt ekstern hjælp til serviceopgaver (for eksempel rengøring, havearbejde, hente/bringe børn til dagsinstitution/skole med mere).
- 39 procent af kvinderne mod 32 procent af mændene bruger mindre tid på venner.
- 38 procent af kvinderne mod 27 procent af mændene bruger mindre tid på motion.

Tabel 9. Hvilke af følgende omprioriteringer har du foretaget for at sikre balance mellem arbejdsliv og privatliv, efter du blev leder?

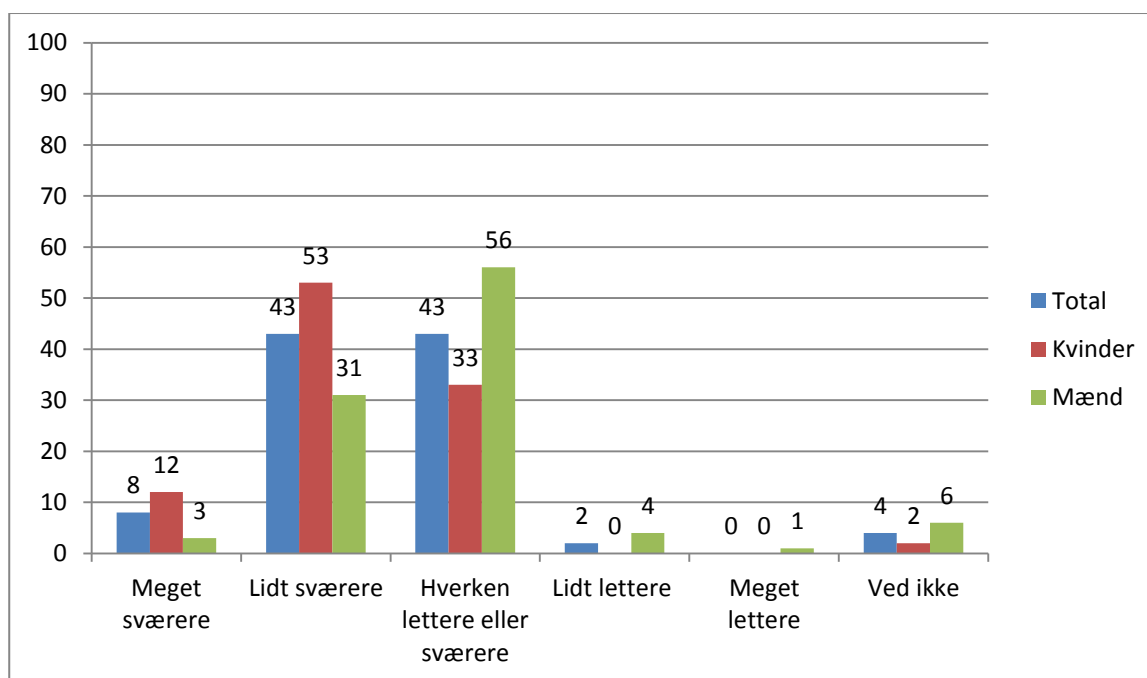
Procent	Total	Kvinde	Mand
Mindre tid på hobby- og fritidsaktiviteter	61	60	63
Mindre tid på mig selv	46	51	39
Skruet ned for ambitionsniveauet, når det gælder rengøring og madlavning	43	54	28
Købt ekstern hjælp til serviceopgaver (for eksempel rengøring, havearbejde, hente/bringe børn til dagsinstitution/skole med mere)	39	44	34
Mindre tid på venner	36	39	32
Mindre tid på motion	34	38	27
Mindre tid på familie	20	20	21
Fravalgt at få flere børn	5	6	4
Fravalgt at få børn	3	4	2
Andet	9	8	11
Ved ikke/husker ikke	1	0	2

Note: Mulighed for flere svar

Kvindes og mænds karrieremuligheder

Hver anden respondent mener, at kvinder i et eller andet omfang har sværere ved at gøre karriere som leder, end mænd har. 65 procent af kvinderne mener, at det forholder sig sådan mod 34 procent af mændene¹, se figur 20.

Figur 20. Mener du, at kvinder generelt har lettere eller sværere ved at gøre karriere som leder end mænd? Procent.



¹ Lidt sværere og meget sværere tilsammen.

Der er færre kvindelige end mandlige ledere, fordi kvinderne prioriterer familien

Flest respondenter peger på, at kvinder i højere grad prioriterer familien som årsag til, at der er færre kvindelige end mandlige ledere. Det mener både kvinder og mænd. Derimod er der en række forskelle i henholdsvis kvinders og mænds vurdering af, hvorfor der er færre kvindelige end mandlige ledere, se tabel 10.

- 39 procent af kvinderne mod 29 procent af mændene mener, at det skyldes, at der er en mandsdomineret kultur i toppen af virksomhederne
- 31 procent af kvinderne mod 14 procent af mændene mener, at kvindelige ansøgere skal generelt være dygtigere end mandlige ansøgere for at få et lederjob
- 23 procent af kvinderne mod 15 procent af mændene mener, at det skyldes faglig usikkerhed
- 23 procent af kvinderne mod 13 procent af mændene mener, at det skyldes, at mandlige ledere foretrækker at ansatte mandlige ledere
- 16 procent af kvinderne mod 24 procent af mændene mener, at det skyldes myter og fordomme om lederjobbet

Tabel 10. Der er færre kvindelige end mandlige ledere i Danmark. Hvad er efter din vurdering de fire vigtigste årsager hertil?

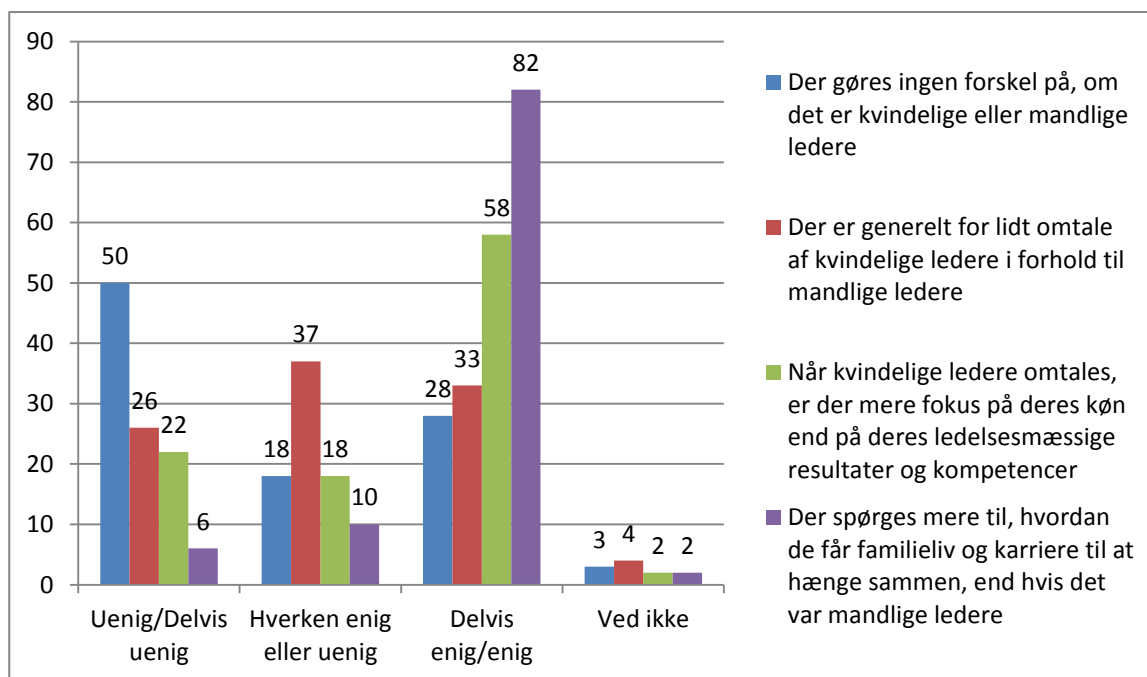
Procent	Total	Kvinder	Mænd
Kvinder prioriterer i højere grad familien	57	59	54
Arbejdstiden og vilkårene	40	39	41
Det er en mandsdomineret kultur i toppen af virksomhederne	34	39	29
Mandens karriere prioriteres højere end kvindens	26	27	24
Manglende lyst til at påtage sig ledelsesansvar	25	23	28
Kvindelige ansøgere skal generelt være dygtigere end mandlige ansøgere for at få et lederjob	23	31	14
Manglende ambitioner	23	23	24
Virksomhedskulturen generelt	22	20	24
Myter og fordomme om lederjobbet	20	16	24
Faglig usikkerhed	19	23	15
Mandlige ledere foretrækker at ansatte mandlige ledere	19	23	13
Bevist eller ubevist diskrimination	17	18	16
Andet	5	3	7
Ved ikke	2	1	4

Note: Mulighed for op til fire svar.

Medierne behandler kvindelige og mandlige ledere forskelligt

Mere end otte ud af ti ledere mener, at kvindelige ledere i højere grad bliver spurgt til, hvordan de får familieliv og karriere til at hænge sammen, end hvis det var mandlige ledere.

Figur 21. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om, hvordan medierne i Danmark generelt omtaler kvindelige ledere? Total. Procent.

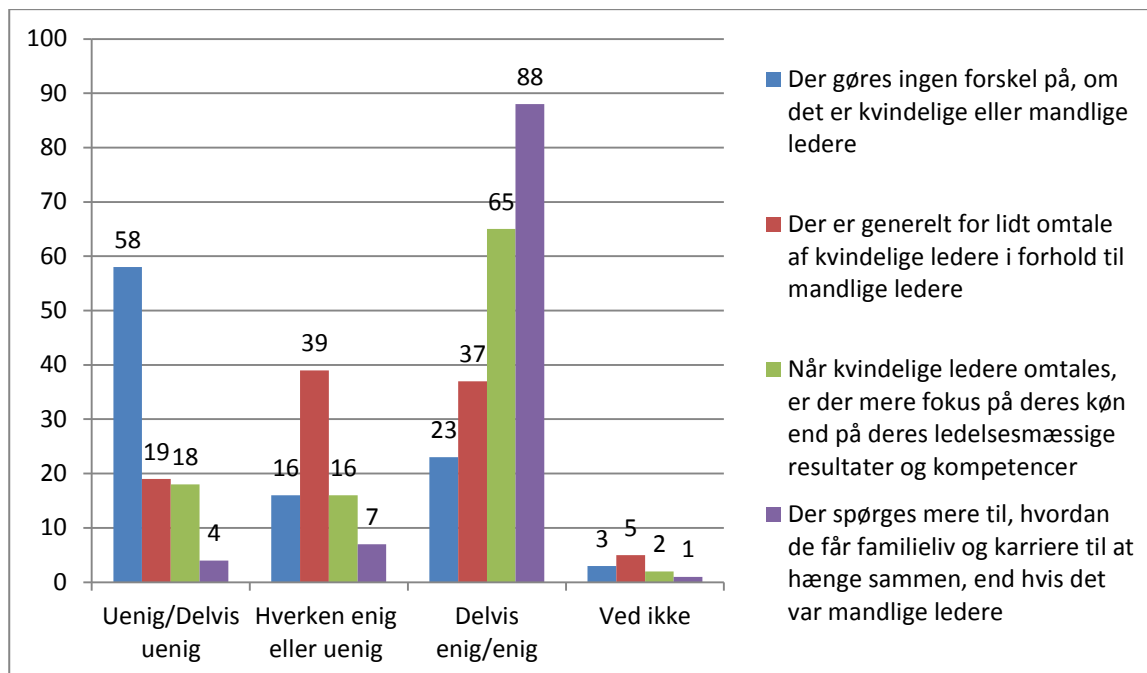


Generelt vurderer flere kvinder end mænd, at medierne ikke behandler kvindelige og mandlige ledere ens, se figur 22 og 23.

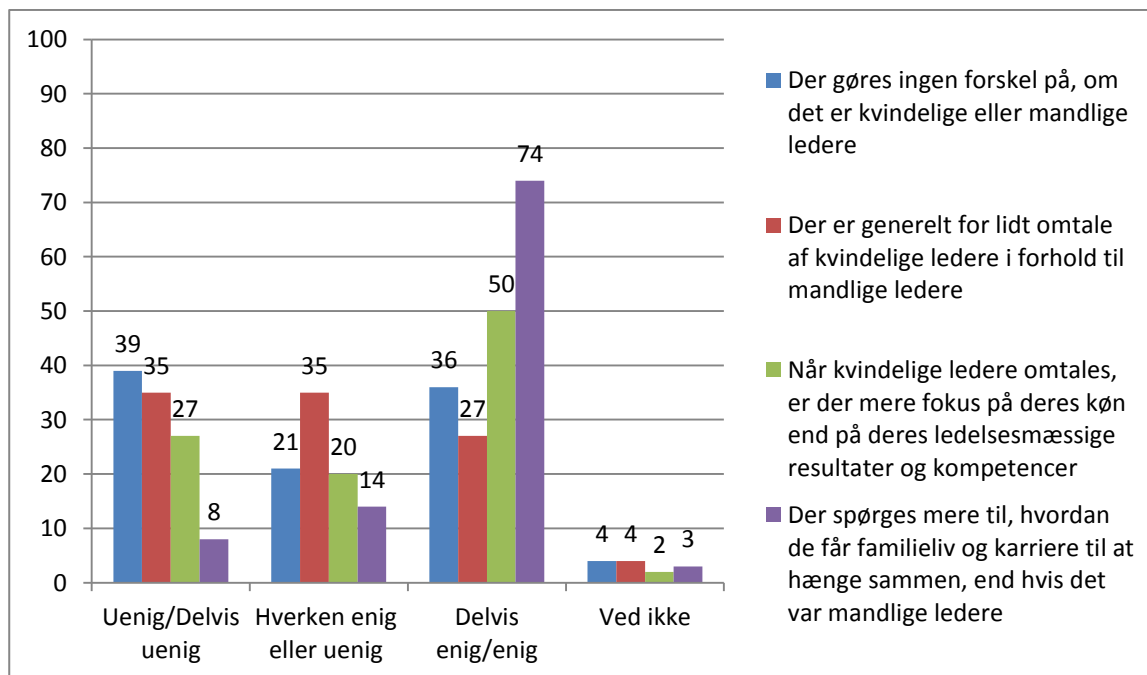
Det er dog værd at bemærke følgende om mændenes vurdering:

- knap tre ud af fire mænd mener, kvindelige ledere i højere grad bliver spurgt til, hvordan de får familieliv og karriere til at hænge sammen, end hvis det var mandlige ledere, og
- halvdelen af mændene mener, at der er mere fokus på de kvindelige leders køn end på deres ledelsesmæssige resultater og kompetencer.

Figur 22. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om, hvordan medierne i Danmark generelt omtaler kvindelige ledere? Kvinder. Procent.



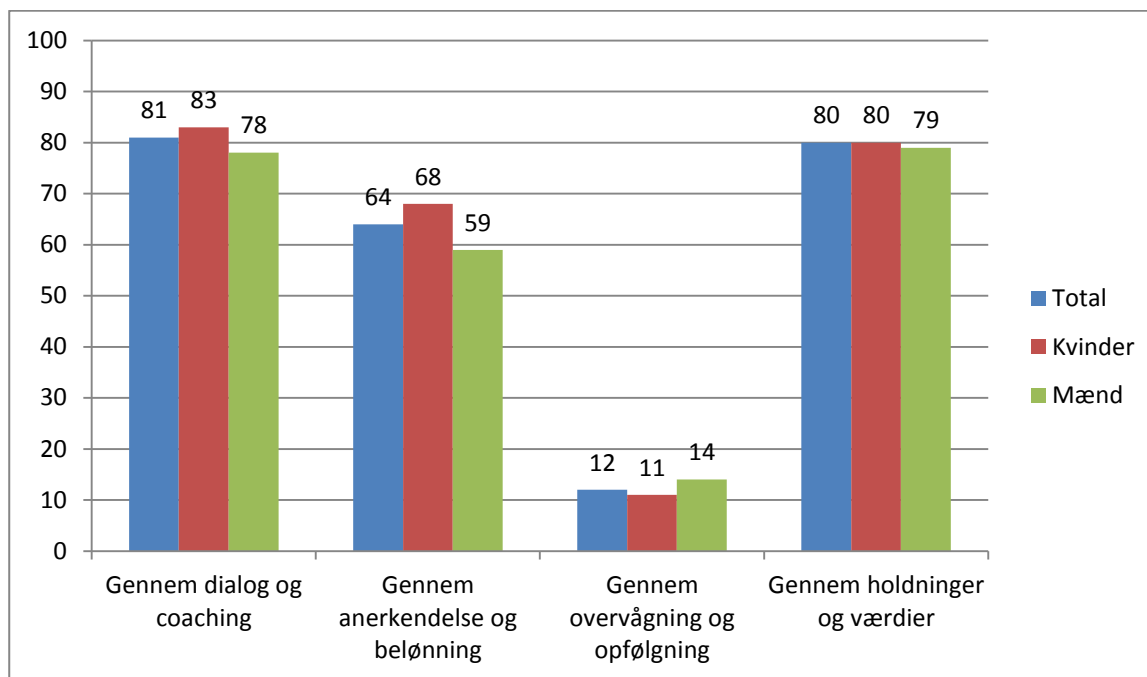
Figur 23. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn, om hvordan medierne i Danmark generelt omtaler kvindelige ledere? Mænd. Procent.



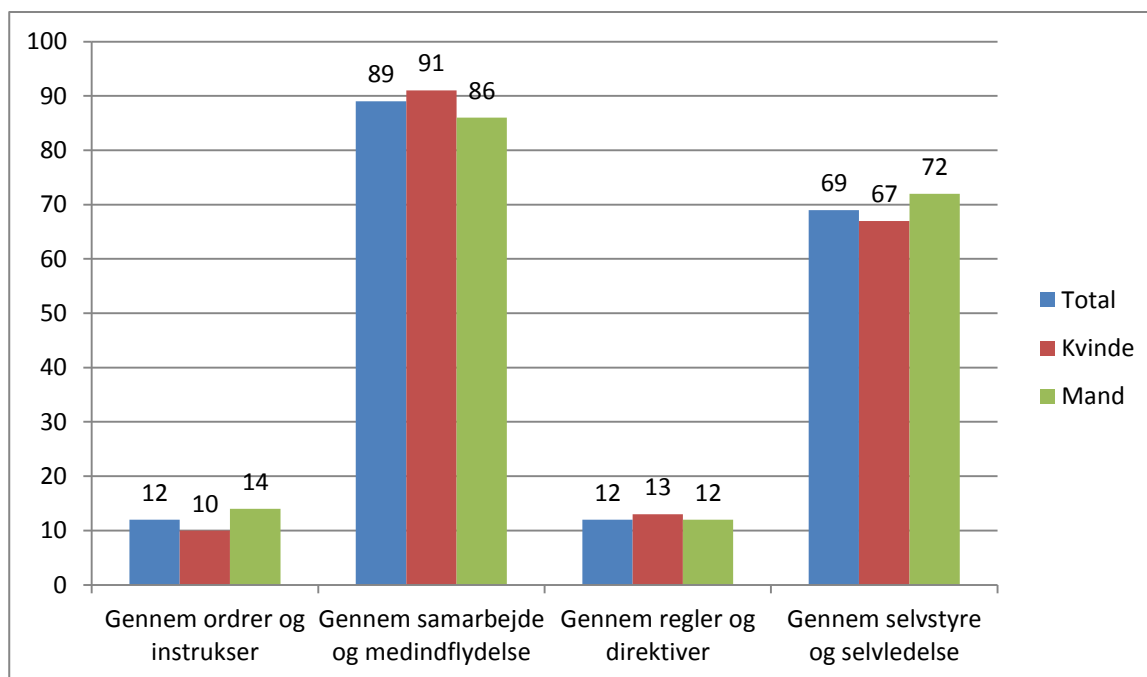
Ledelsesstil, personlige egenskaber og køn

Der er ikke de store forskelle på kvindelige og mandlige lederes ledelsesstil, se figur 24 og 25.

Figur 24. I hvilken grad udøver du ledelse på følgende måde? Andel, der har svaret i høj grad/I meget høj grad. Total og fordelt på køn. Procent.



Figur 25. I hvilken grad udøver du ledelse på følgende måde? Andel, der har svaret i høj grad/I meget høj grad. Total og fordelt på køn. Procent.



Mest markant er, at knap syv ud af ti kvindelige ledere mod knap seks ud af ti mandlige ledere i høj grad udøver ledelse gennem *anerkendelse og belønning*.

Herudover er der *flere kvinder end mænd*, der udøver ledelse gennem *dialog og coaching* samt gennem *samarbejde og medindflydelse*. Modsat er der flere mænd, der udøver ledelse gennem *selvstyre og selvledelse*.

Kønsmæssige ligheder og forskelle på de personlige egenskaber

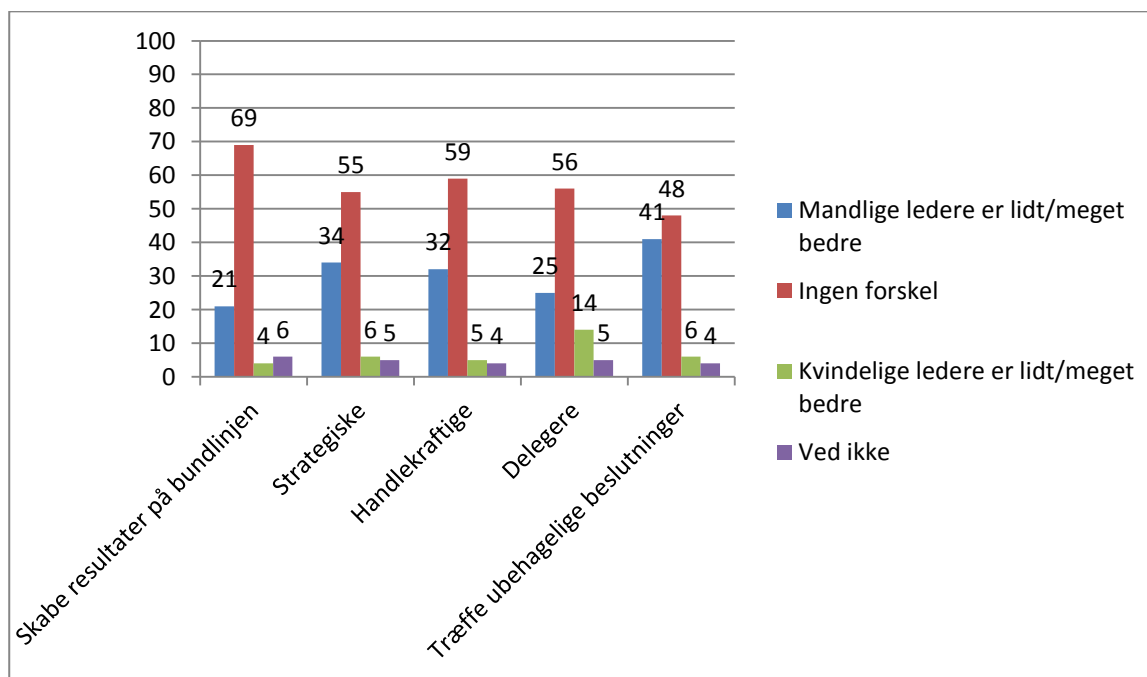
Generelt betragtet er det respondenternes vurdering, at *der ikke er nogen forskel på kvindelige og mandlige leders personlige egenskaber som leder* i forhold til de egenskaber, som der bliver spurgt til i denne undersøgelse.

I det omfang, der er nogle forskelle, er tendensen, at de *mandlige ledere er bedre til at*

- skabe resultater på bundlinjen
- være strategiske
- være handlekraftige
- delegerer
- træffe ubehagelige beslutninger

se figur 26.

Figur 26. Vurderer du generelt, at kvindelige eller mandlige ledere er bedst til følgende? Egenskaber, hvor flest vurderer, mænd er bedst. Total. Procent.

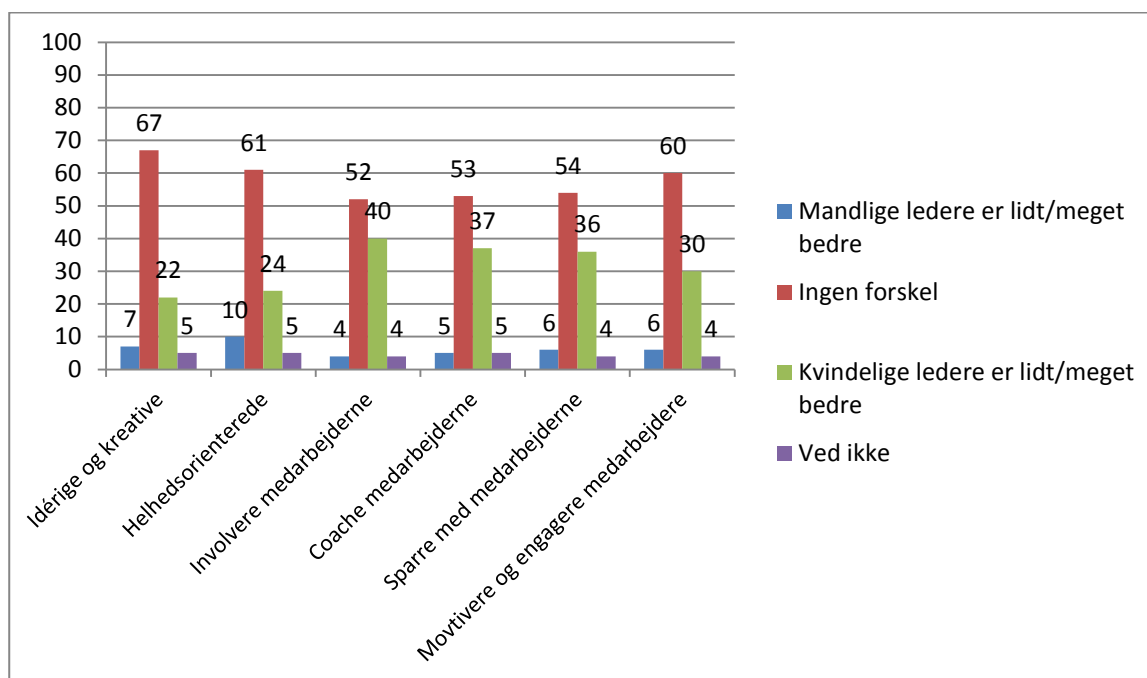


Omvendt er tendensen, at de kvindelige ledere er bedre til at

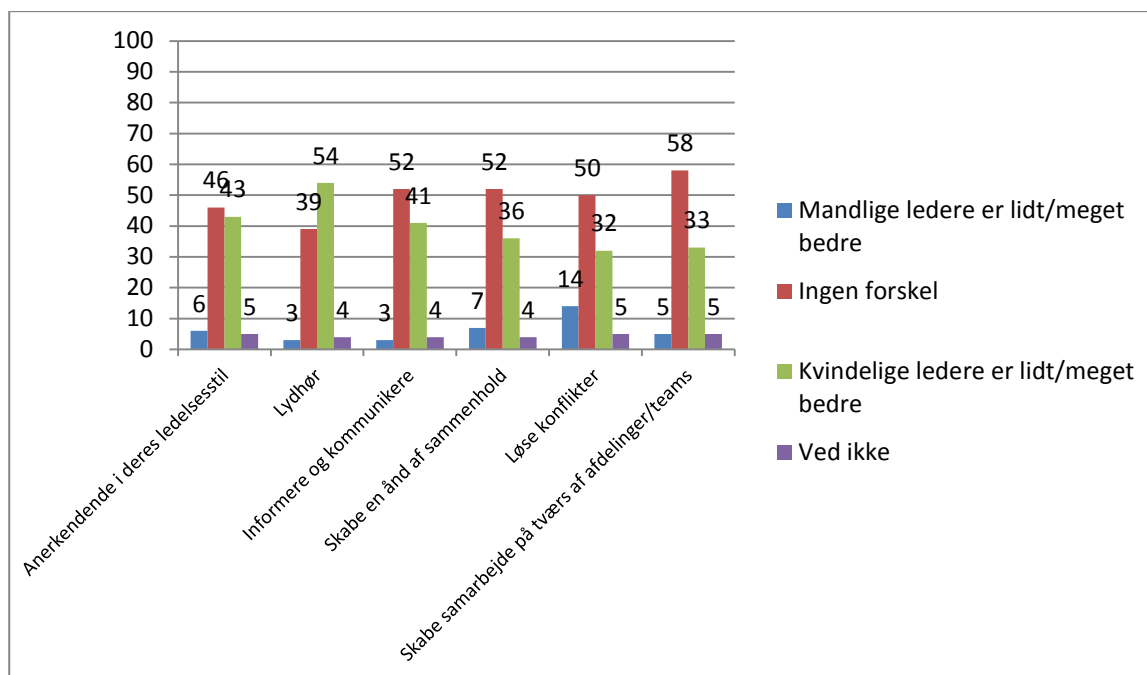
- være idérige og kreative
- være helhedsorienterede
- involvere medarbejderne
- coache medarbejderne
- sparre med medarbejderne
- motivere og engagere medarbejderne
- være anerkendende i deres ledelsesstil
- være lydhør
- informere og kommunikere
- skabe en ånd af sammenhold
- løse konflikter
- skabe samarbejde på tværs af afdelinger/teams

se figur 27 og 28

Figur 27. Vurderer du generelt, at kvindelige eller mandlige ledere er bedst til følgende? Egenskaber, hvor flest vurderer, kvinder er bedst. Total. Procent.



Figur 28. Vurderer du generelt, at kvindelige eller mandlige ledere er bedst til følgende? Egenskaber, hvor flest vurderer, kvinder er bedst. Total. Procent.



Generelt er vurderingen dog, at hovedparten af respondenterne vurderer, at der generelt ikke er nogen forskel på mandlige og kvindelige leders egenskaber.

Syv ud af ti kvinder vil gerne deltage i bestyrelsesarbejde

Der er løbende fokus på, om der er tilstrækkeligt med kvinder i bestyrelserne i de private virksomheder. 69 procent af kvinderne er interesseret i at deltage i bestyrelsesarbejde i en privat virksomhed, se tabel 11.

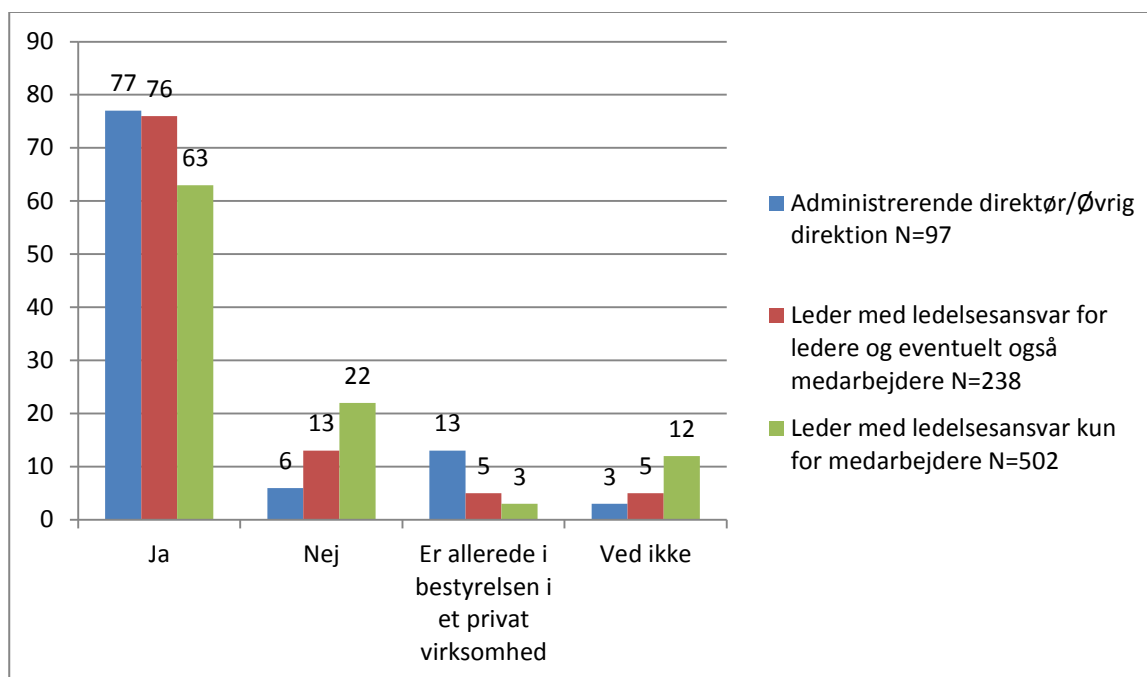
Tabel 11. Det debatteres ofte, om der er for få kvinder i bestyrelserne i de private virksomheder bestyrelser. Ville du være interesseret i at deltage i bestyrelsesarbejde i en privat virksomhed?

	Procent
Ja	69
Nej	17
Er allerede i bestyrelsen i en privat virksomhed	5
Ved ikke	9
Total	100

Knap otte ud af ti kvindelige topchefer vil gerne deltage i bestyrelsesarbejde

Der er en klar sammenhæng mellem ledelsesniveau og interessen for at deltage i bestyrelsesarbejde i en privat virksomhed. Jo højere stilling de kvindelige ledere har, jo større er interessen. Blandt de kvindelige topchefer (administrerende direktører og øvrig direktion) er 77 procent således interesseret i at deltage i bestyrelsesarbejde i en privat virksomhed, se figur 29.

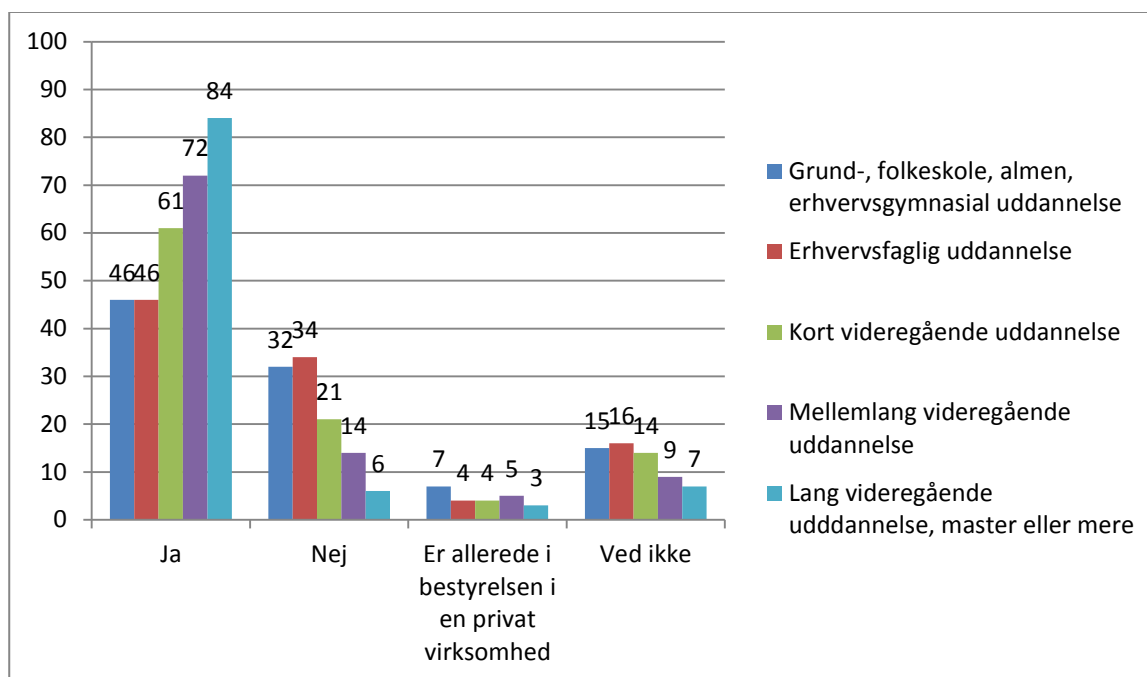
Figur 29. Det debatteres ofte, om der er for få kvinder i bestyrelserne i de private virksomheder. Ville du være interesseret i at deltage i bestyrelsesarbejde i en privat virksomhed? Fordelt på udvalgte ledelsesniveauer. Procent.



Særligt kvinder med lang videregående uddannelse vil deltage i bestyrelsesarbejde

84 procent af kvinderne med en lang videregående uddannelse er interesseret i at deltage i bestyrelsesarbejde i en privat virksomhed. Andelen af kvinder, der er interesseret i at deltage i bestyrelsesarbejde er stigende med uddannelsesniveaue, se figur 30.

Figur 30. Det debatteres ofte, om der er for få kvinder i bestyrelserne i de private virksomheder. Ville du være interesseret i at deltage i bestyrelsesarbejde i en privat virksomhed? Fordelt på uddannelsesniveauer. Procent.



Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Der er i alt gennemført 2.294 CAWI-interview med medlemmer af Lederne i perioden 6. august til 14. august 2014. Nedenfor er udvalgte baggrundsvariable.

Køn	Antal	Procent
Kvinder	1.278	56
Mænd	1.016	44
Total	2.294	100

Alder	Antal	Procent
18-34 år	203	9
35-39	239	10
40-44	438	19
45-49	547	24
50-54	445	19
55-59	287	13
60 og derover	135	6
Total	2.294	100

Sektor	Antal	Procent
Privat	1.901	83
Offentlig	206	9
Selvejende institution	91	4
Non-profit organisation	54	2
Selvstændig erhvervsdrivende	42	2
Total	2.294	100

Uddannelse	Antal	Procent
Grund-, folkeskole, Almengymnasial, Erhvervsgymnasial uddannelse	203	9
Erhvervsfaglig uddannelse	491	21
Kort videregående uddannelse	479	21
Mellemlang videregående uddannelse	705	31
Lang videregående uddannelse, master eller mere	358	16
Anden uddannelse	58	3
Total	2.294	100

Ledelsesniveau	Antal	Procent
Topchef (Administrerende direktør/Direktør/Øvrig direktion)	168	7
Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere	432	19
Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere	840	37
Leder uden personaleansvar/ Særligt betroet medarbejder	723	32
Selvstændig erhvervsdrivende	27	1
Andet	104	5
Total	2.294	100

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 procent, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1-2 procentpoint højere eller lavere. Det er ikke en fejl, men skyldes almindelige afrundingsprincipper.

Yderligere oplysninger om undersøgelsen kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen, kml@lederne.dk, telefon 32 83 32 83.