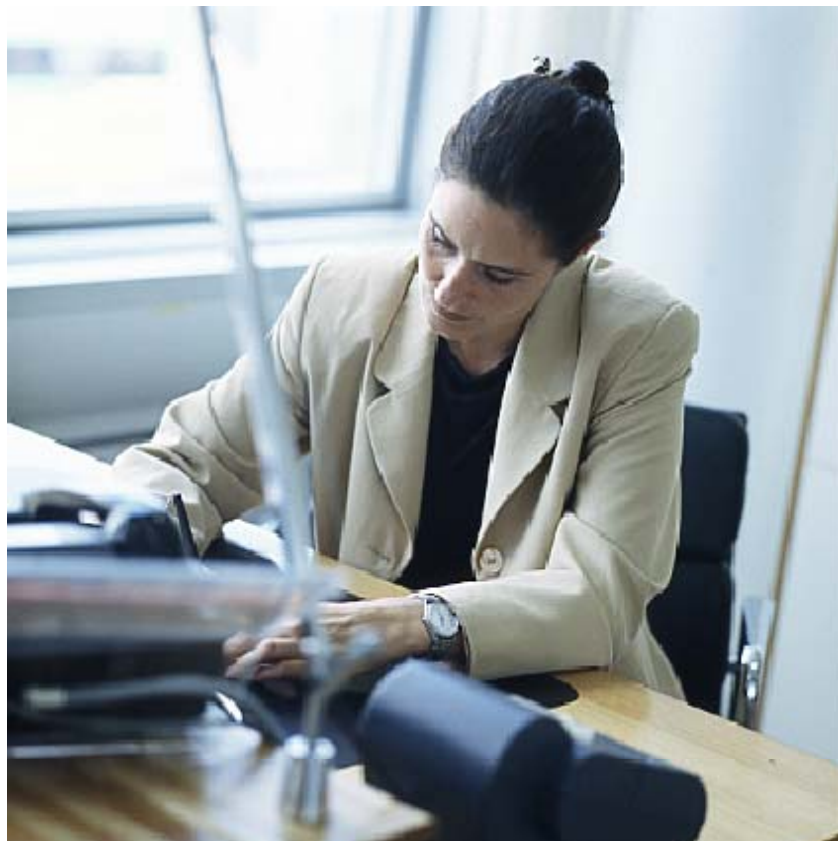


Kvinder og ledelse



**Ledernes Hovedorganisation
Februar 2002**

Indhold

Indhold	2
indledning	2
sammenfatning	2
kvinder i lederstillinger	4
karrieren begynder senere	5
motivation for at blive leder	6
mobilitet i lederkarrieren	8
kvinder er bedre ledere end mænd – når de selv skal sige det	9
barrierer for en lederkarriere	10
barrierer båret af en mandsdomineret kultur på virksomhederne	10
familiemæssige barrierer	11
barrierer båret af forskelle i personlighed og prioriteringer	12
barrierer baseret på manglende opbakning	13
løsningsforslag	14

Indledning

Stadig flere kvinder vælger - og opnår - i dag en lederstilling. Knap 20 procent af alle ledere er kvinder, og der er dermed sket en kraftig vækst siden 1983, hvor kun godt 7 procent af medlemmerne i Ledernes Hovedorganisation var kvinder. Alligevel er der stadig bemærkelsesværdig få kvinder i lederstillinger. Ikke mindst når man tager i betragtning, at kvinder efterhånden har en erhvervsfrekvens, der er næsten lige så høj som mændenes. Hvis væksten i andelen af kvindelige ledere fortsætter som hidtil, vil der gå yderligere 20 år, før der vil være lige mange mandlige og kvindelige ledere.

Denne undersøgelses resultater stammer primært fra en spørgeskemaundersøgelse gennemført af Ledernes Hovedorganisation i december 2001 blandt 2.000 af organisationens kvindelige medlemmer. I alt svarede 1.050 af de adspurgte, hvilket giver en svarprocent på 53.

Vi har ikke haft mulighed for at spørge de kvinder, som ønsker at blive ledere, men som endnu ikke har nået deres karrieremål. Alligevel giver de kvindelige ledere et godt bud på, hvilke barrierer, der skal brydes ned, hvis der skal komme flere kvinder på lederposterne. Der sættes fokus på den skæve kønsfordeling og stilles spørgsmålstegn ved, om kvinder møder en række forhindringer på deres karrierevej, eller om de blot foretager andre valg og prioriteringer i deres arbejdsliv end mænd gør.

Sammenfatning

På trods af at stadig flere kvinder bliver ledere, er der endnu en meget skæv kønsfordeling. Omkring 80 procent af alle lederstillinger besættes i dag af mænd. Der er dog tegn på, at fortsat flere kvinder vælger lederkarrieren, og blandt de helt unge er hver tredje af lederne en kvinde. Samtidig er det helt tydeligt, at de unge kvinder i langt højere grad end deres mødre er bevidste om deres ambitioner og har lyst til at få en lederkarriere. Tidligere var det mere

almindeligt, at kvinder blev ledere, fordi de blev opfordret til det. Af de unge svarer 62 procent, at de er blevet ledere blandt andet på grund af egne ambitioner. Af de over 50-årige er det kun 44 procent, der svarer ja til det spørgsmål.

Samtidig vurderer de kvindelige ledere, at kvinder på en lang række områder er bedre ledere end mænd. Mest markant er det, at 72 procent svarer, at kvinder er bedre end mænd til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Også når det gælder spørgsmålene om, at få det bedste ud af medarbejderne, at informere og kommunikere samt at have mange bolde i luften på en gang vurderer kvinderne sig selv som bedre end deres mandlige kolleger. Kun når det kommer til at skulle træffe ubehagelige beslutninger og skabe resultater på bundlinien, får mændene de bedste karakterer.

Alligevel kan det altså konstateres, at langt flere mænd end kvinder er blevet ledere. En væsentlig forskel kan være at kvinder ofte begynder deres lederkarriere senere, fordi de har et afbræk i karrieren i forbindelse med barsel, men det er langt fra den største barriere, når man spørger kvinderne selv. De peger især på, at der er en mandsdomineret kultur på virksomhederne (52 procent er helt enige), at mænd er bedre til at "bringe sig i position", når der skal ske forfremmelser (46 procent helt enige), samt at kvinder skal være dygtigere end mandlige ansøgere for at få et lederjob (40 procent helt enige). Først herefter kommer barrierer af mere familiemæssig karakter. Samtidig er det meget bemærkelsesværdigt, at det er de kvindelige ledere, der ikke selv har hjemmeboende børn, som synes det er svært at kombinere rollen som mor med en lederkarriere. De kvinder, der har problemstillingen tæt inde på kroppen, finder det mindre problematisk.

Undersøgelsen viser også, at en del kvinder synes, at der er for mange fordomme om, at det umuligt at have små børn samtidig med en lederkarriere. Overraskende er det måske også, at det især er andre kvinder, der kigger skævt til de kvinder, der satser på begge dele.

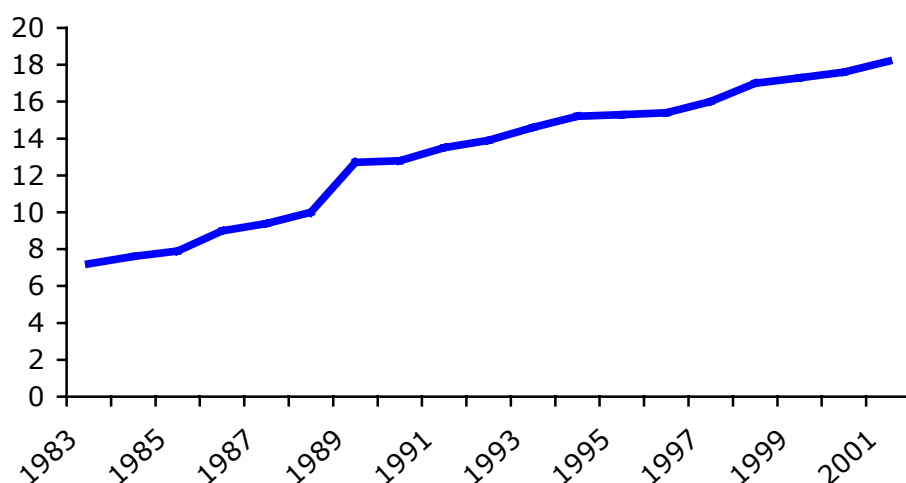
De kvindelige ledere er blevet bedt om at pege på forhold, der kunne ændres, så der ville komme flere kvindelige ledere. Det er især to områder, der skiller sig ud. For det første drejer det sig om mulighed for en mere fleksibel arbejdstid. 86 procent mener, det vil være en god idé. For det andet vil det bidrage positivt, hvis der skabes større synlighed omkring, hvad kvindelige ledere kan bidrage med på virksomhederne. Det mener 84 procent.

I den modsatte ende af skalaen er der ingen tvivl om, at der kun er ringe tilslutning til kønskvotering, når lederstillingerne skal besættes, og det er også under halvdelen, der mener det ville være en god idé, hvis en større del af barselsorloven blev forbeholdt faderen.

Kvinder i lederstillinger

Siden 1983 er der sket en markant stigning i andelen af kvindelige ledere. Mens andelen af kvinder i Ledernes Hovedorganisation (dengang Arbejdslederne i Danmark) kun udgjorde 7 procent af medlemmerne, er der i dag 18 procent kvindelige ledere. Dermed er andelen næsten tredoblet i løbet af de seneste 18 år.

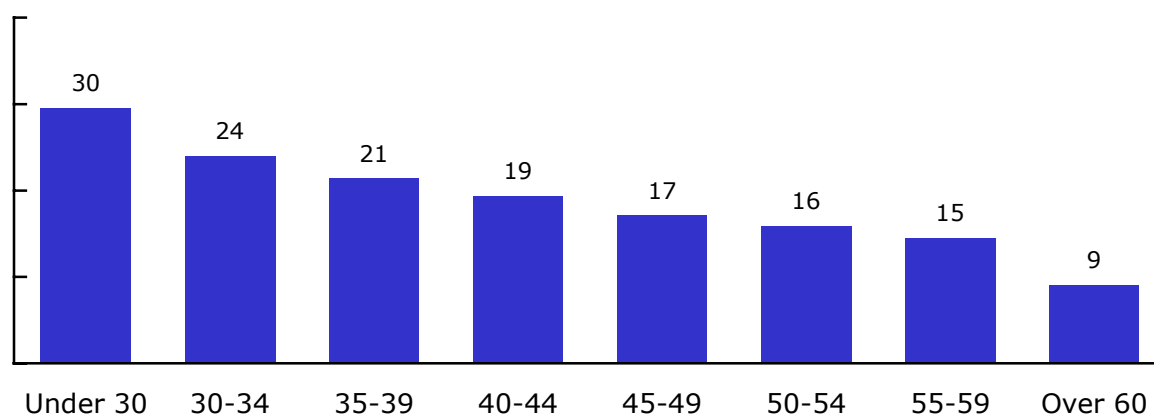
Figur 1
Andel af kvindelige ledere 1983-2002



Kilde: Medlemstal for Ledernes Hovedorganisation

Det er især i de yngre aldersgrupper, andelen af kvinder stiger. Som det fremgår af figur 2, er næsten hver tredje leder under 30 år en kvinde. Omvendt er det kun 15 procent af deres mødres generation, som er i en lederstilling. Figuren bekræfter, at ændrede karrieremønstre blandt de unge vil betyde stadig flere kvinder i ledende stillinger.

Figur 2
Andel af kvindelige ledere fordelt på aldersgrupper



Kilde: Medlemstal for Ledernes Hovedorganisation

Den skæve kønsfordeling slår igennem på alle ledelsesniveauer. Imidlertid er kvinder stort set lige godt repræsenteret på både chef- og lederniveau. Kun når det kommer til topposterne, dominerer mændene endnu mere. Mens det er 7 procent af de mandlige ledere, der er direktører/topchefer, finder man kun kvinder i 4 procent af direktørkontorerne. Fordelingen af mænd og kvinder på de forskellige ledelsesniveauer er vist i tabel 1.

Tabel 1: Ledelsesniveau for mænd og kvinder
(Alle tal i procent)

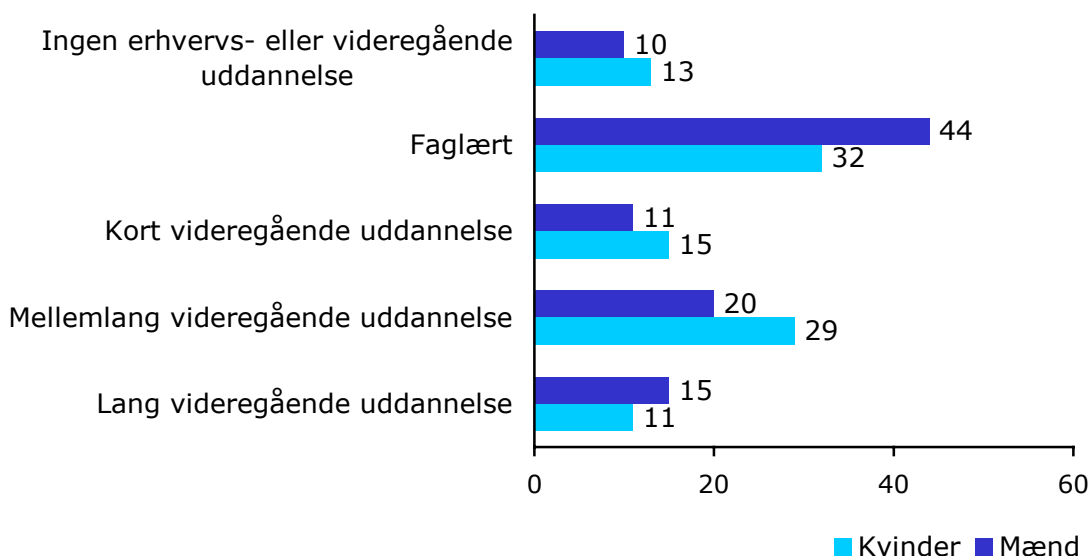
	<i>Kvinder</i>	<i>Mænd</i>
Direktør/topchef	4	7
Chef/mellemlider (ledelsesansvar for andre ledere)	33	29
Leder (kun ledelsesansvar for menige medarbejdere)	46	47
Særligt betroede medarbejdere	18	17
I alt	100	100

Kilde: Medlemsundersøgelse for Ledernes Hovedorganisation, IFKA 2000

At mænd har lettere ved at komme helt til tops i ledeshierarkiet, rejser spørgsmålet, om de er bedre klædt på fagligt til at klare direktørjobbene. Hvis det udelukkende er et spørgsmål om uddannelse, er det vanskeligt at se, at mænd skulle være bedre rustet til de højeste lederstillinger. Ganske vist har lidt flere mandlige ledere en lang videregående uddannelse, men både når det gælder korte- og mellemlange uddannelser, står kvinderne stærkere. Mange mandlige ledere har derimod en baggrund som faglært. Ledernes uddannelsesniveau er vist i figur 3.

Figur 3
Uddannelsesbaggrund for ledere

(Længste erhvervs- eller videregående uddannelse)



Kilde: Medlemsundersøgelse for Ledernes Hovedorganisation, IFKA 2000

Når en større del af mændene kommer helt til tops i ledeshierarkiet, skyldes det altså ikke store forskelle i uddannelsesniveaet. Kvinderne må derfor enten møde andre barrierer i deres karriere, eller også prioriterer de simpelthen anderledes i deres arbejdsliv end mænd gør. De følgende afsnit drejer sig om disse problemstillinger.

Karrieren begynder senere

På baggrund af resultaterne fra Det danske Ledelsesbarometer er det muligt at opstille en karriereprofil af en gennemsnitlig mandlig og kvindelig leder. Det er især på ét afgørende punkt,

kvinderne adskiller sig fra deres mandlige lederkolleger: De er startet deres karriere senere. Dermed kan aldersforskellen ved karrierestarten udgøre en barriere for at komme helt til tops, fordi deres jævnaldrende mandlige kolleger allerede har været i gang med deres lederkarriere i tre år.

Tabel 2: Profil af mænds og kvinders lederkarriere

Gennemsnit:	Kvinder	Mænd
Alder	46,8	47,3
Alder ved udnævnelse til det første lederjob	35,5	32,5
Antal år som leder	11,3	14,7
Antal år i nuværende virksomhed	12,2	13,7
Antal år i nuværende job	6,9	9,0
Antal lederjob	2,1	2,3

Kilde: Det danske Ledelsesbarometer, Ledernes Hovedorganisation og Handelshøjskolen i Århus 2000

Undersøgelsen giver ikke direkte svar på det senere starttidspunkt, men der er næppe tvivl om, at karrieren ofte stilles i bero i en kortere eller længere periode i forbindelse med barsel.

Der er dog tegn på, at de unge kvinder i dag i højere grad starter med karrieren på lige fod med mændene. De kvindelige ledere, som i dag er mellem 40 og 44 år, fik deres første lederjob da de var 32. Deres mødre var i gennemsnit 38, da de begyndte med lederkarrieren. Resultaterne viser altså, at mange kvinder i de ældre generationer først blev ledere, når børnene blev større, mens de yngre kvinder både klarer jobbet som leder og mor.

Der kan også være andre forklaringer end barsel på, at kvinder begynder i et lederjob senere end mænd. I de følgende afsnit behandles kvinders motivation og barrierer for at blive leder.

I spørgeskemaet blev kvinderne også spurgt om deres eventuelle ægtefælle/samlevers job. Resultaterne er vist i tabel 3 nedenfor. Der er bemærkelsesværdig mange af de kvindelige ledere, der er gift/bor sammen med ledere eller selvstændige. Hvis man ser på de tilfælde, hvor manden stadig er på arbejdsmarkedet, er det typisk omkring 60 procent, der er gift eller bor sammen med en mand, der har en ledende stilling eller er selvstændig. Samtidig fremgår det, at jo højere op i ledelseshierarkiet kvinderne selv befinder sig, des højere oppe er deres ægtefælle/samlever også.

Tabel 3

Ægtefælle/samlevers job (alle tal i procent)

	Topchef	Mellem- leder	Leder på første niveau	Selv- stændig	Menig medar- bejder	Ude af arbejds- markedet	I alt
Kvindelige topchefer	14	24	16	10	24	10	100
Kvindelige mellemledere	8	19	14	9	43	7	100
Kvindelige ledere på første niveau	4	11	27	11	42	6	100
Alle kvindelige ledere	6	14	22	10	41	6	100

Motivation for at blive leder

Der er ingen tvivl om, at det er lysten, der driver værket, når kvinder vælger en lederkarriere. Det er de personlige og faglige udfordringer, der var det vigtigste, da de valgte at blive leder. Næsten 9 ud af 10 kvindelige ledere peger på, at de personlige udfordringer i lederjobbet havde stor eller endda meget stor betydning for deres valg. Det viser tallene i tabel 4 nedenfor.

Der tegner sig samtidig et billede af meget ambitiøse ledere, der søger ansvar og indflydelse. Omvendt er lønnen kun af mindre væsentlig betydning. Dermed bekræftes resultaterne fra Det

danske Ledelsesbarometer fra 2000, hvor både mænd og kvinder i meget høj grad søgte personlige og faglige udfordringer i lederjobbet, men hvor der kunne ses forskelle i deres andre bevæggrunde for at tage et lederjob. Mænd skæver i højere grad til lønnen, mens kvinderne lægger mere vægt på den indflydelse, som følger med jobbet.

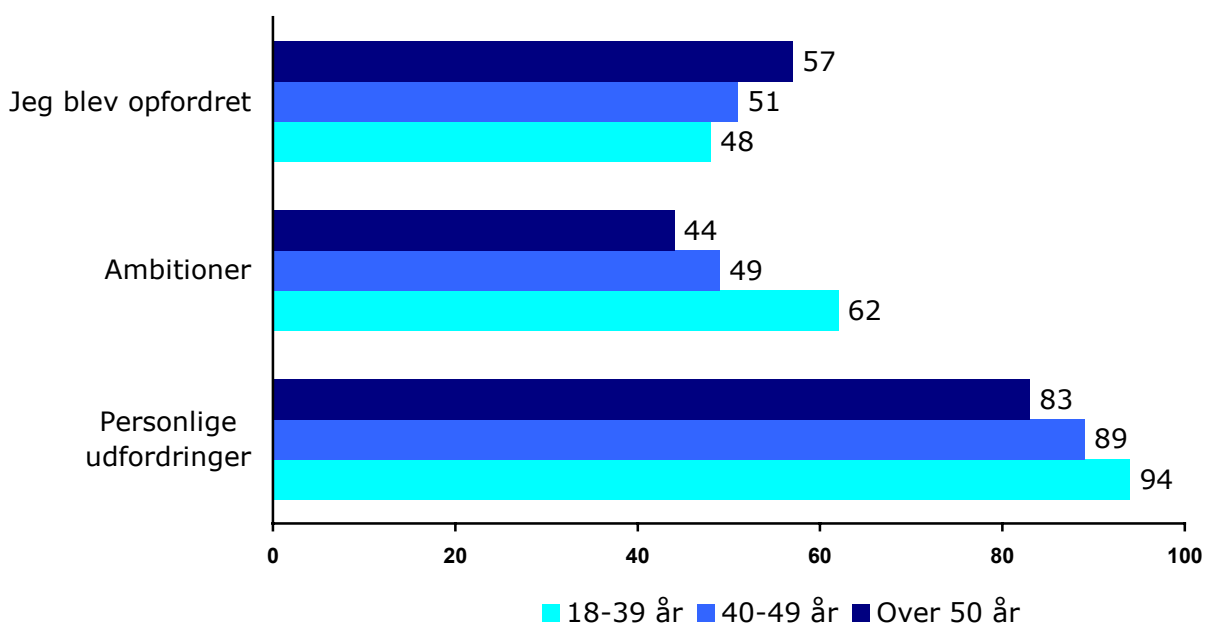
Tabel 4
Hvordan havde følgende forhold betydning, da du valgte at blive leder?
 (Alle tal i procent)

	Stor eller meget stor betydning	Nogen eller lille betydning	Ingen betydning
Personlige udfordringer	89	10	1
Faglige udfordringer	81	17	2
Større ansvar	75	24	1
Ledelsesmæssige udfordringer	73	26	1
Større indflydelse	69	29	2
Ambitioner	52	45	3
Jeg blev opfordret til at blive leder	51	35	14
Højere løn	36	61	3

I figur 4 er resultaterne delt op i aldersgrupper. Det er helt tydeligt, at der er generationsforskelle i årsagerne til at blive leder. De yngre kvinder er mere ambitiøse og søger i højere grad personlige udfordringer end deres ældre kvindelige lederkolleger. Omvendt svarer flere i de ældre generationer, at det i højere grad var på opfordring, da de i sin tid valgte at blive ledere.

Det er i øvrigt kendetegnende for de kvinder, der har søgt lederjobbet på eget initiativ, at de er bedre uddannede, og at der er relativt mange, der er ansat i den offentlige sektor. Blandt kvinder uden erhvervs- eller videregående uddannelse er det 70 procent, der blev opfordret til at søge et lederjob. Det gør sig kun gældende for 37 procent af dem med en lang videregående uddannelse. Det er altså i højere grad de højtuddannede, der planlægger karrieren og søger de job, som matcher deres ambitioner om at blive ledere.

Figur 4: Andel der svarede, at følgende forhold havde stor eller meget stor betydning for deres beslutning om at blive ledere
 (fordelt på aldersgrupper)



Mobilitet i lederkarrieren

I takt med en stadig hurtigere udvikling i samfundet har karrieremønsteret ændret sig radikalt i løbet af de seneste tiår. Tidligere var jobmobiliteten lav og den almindelige karrierevej fandt ofte sted inden for den enkelte virksomhed. Den hastige udvikling i de krav, der stilles til lederen har imidlertid betydet, at der er kommet mere fokus på de fordele, der kan være ved hyppige jobskift. Det gælder for eksempel bedre karrieremuligheder, større mulighed for at få nyt job ved eventuel ledighed samt højere løn.

Med udgangspunkt i deres egen situation er kvinderne i undersøgelsen blevet bedt om at svare på, hvilke forhold som holder dem tilbage fra at skifte til et andet lederjob. Svarene er vist i tabel 5 nedenfor.

Den væsentligste årsag til ikke at søge et nyt lederjob er tilfredshed med det nuværende job. Mere end halvdelen (54 procent) svarer, at det nuværende job er så godt, at det i høj eller meget høj grad kunne afholde dem fra at søge et andet. Næsten lige så afgørende et forhold er hensynet til familien samt til fritid og livssituation i øvrigt. Derimod er det kun en mindre del af de kvindelige ledere, som peger på den manglende opbakning som en afgørende barriere for et skift til et andet lederjob. Knap en femtedel savner opbakning fra ægtefælle/samlever, mens godt 10 procent ser det som et alvorligt problem, at de ikke har den fornødne opbakning fra faglige og personlige netværk.

Tabel 5
I hvilken grad kunne følgende forhold afholde dig fra at søge et nyt lederjob med større ledelsesansvar?

	I høj grad eller meget høj grad	I nogen grad eller lidt	Slet ikke
Tilfredshed med nuværende job	54	38	9
Hensynet til min familie	49	40	12
Hensynet til min fritid og livssituation i øvrigt	44	48	9
Tryghed i nuværende job	33	49	18
Hensynet til mit helbred	30	40	31
Manglende lyst og interesse	29	45	26
Manglende behov for yderligere nye udfordringer	24	49	27
Manglende yderligere ambitioner	22	52	26
Hensynet til min alder	22	34	45
Manglende kvalifikationer og kompetencer	20	58	22
Manglende opbakning fra ægtefælle/samlever	19	30	51
Manglende opbakning fra fagligt netværk	13	38	49
Manglende opbakning fra personlige netværk	12	38	50

I skema 1 nedenfor er de forskellige forhold, der afholder de kvindelige ledere fra at fortsætte til et andet lederjob opdelt i temaer. Til de enkelte temaer er der vist, hvilke undergrupper af de kvindelige ledere, der i særlig høj grad oplever dem som en "barriere".

De kortuddannede er i højere grad end deres højt uddannede kvindelige kolleger tilfredse i deres nuværende job, lige som de ikke i samme grad er drevet af behov for flere nye udfordringer. Det understreger at flere kortuddannede er blevet opfordret til at søge lederjobbet, at de er tilfredse med det og at de ikke så ofte på forhånd har haft en karriereplan. Samtidig hænger resultater også sammen med det stigende uddannelsesniveau hos de unge. En større del af de ældre ledere ønsker ikke at søge nyt job inden de trækker sig tilbage, og netop blandt de ældre finder man flere kortuddannede.

De kortuddannede peger dog også på flere forhold, der forhindrer eller besværliggør at søge et nyt job. Dels mener de ikke, at de har de fornødne kvalifikationer og kompetencer og dels mangler de opbakning i deres faglige og personlige netværk.

Skema 1

Forhold der har betydning for ikke at søge et andet lederjob

(De nævnte grupper har særlig store barrierer på de pågældende områder)

Jobrelaterede forhold	Personlige forhold	Ambition	Kompetence	Helbreds-mæssige forhold	Netværk
<ul style="list-style-type: none"> • Tilfredshed med nuværende job • Tryghed i nuværende job 	<ul style="list-style-type: none"> • Hensyn til familie • Hensyn til livssituation • Manglende opbakning fra ægtefælle/samlever 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende lyst og interesse • Manglende behov for nye udfordringer • Manglende yderligere ambitioner 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende kvalifikationer og kompetencer 	<ul style="list-style-type: none"> • Hensyn til alder • Hensyn til helbred 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende opbakning fra personlige netværk • Manglende opbakning fra faglige netværk
Kortuddannede Ældre kvinder Ledere på første niveau	Børnefamilier Yngre kvinder	Kortuddannede	Kortuddannede Yngre kvinder Mellemledere	Ældre kvinder	Kortuddannede Yngre kvinder

De yngre kvinder har især familiemæssige barrierer for at fortsætte lederkarrieren på nuværende tidspunkt. Ikke overraskende ønsker de i højere grad end de ældre, at tage hensyn til den øvrige familie. Samtidig svarer de, at de savner opbakning fra deres ægtefælle/samlever.

På trods af at de yngre aldersgrupper er bedre uddannet (formelt set), mener de i højere grad, at de mangler kvalifikationer og kompetencer for at søge andre lederjob lige som de mangler opbakning fra personlige og faglige netværk. Resultaterne må tolkes som, at de endnu mangler den uformelle læring og erfaring, der ofte følger med det første lederjob.

Kvinder er bedre ledere end mænd – når de selv skal sige det

Kvinderne i undersøgelsen er på baggrund af egne erfaringer blevet bedt om at tage stilling til, om mænd eller kvinder er bedre til at løse forskellige ledelsesopgaver. Svarene er vist i tabel 6 nedenfor.

Det generelle indtryk af svarene er, at kvinder på en række afgørende områder er bedre ledere end mænd. Da undersøgelsen udelukkende er baseret på svar fra kvinder, er det ikke muligt at se, om mænd har den samme mening om mænds og kvinders lederegenskaber. Under alle omstændigheder er resultaterne interessante i forhold til kvindernes bevidsthed om egne kvaliteter som ledere.

Det er en ellers ofte fremhævet barriere for kvindelige ledere, at de ikke i tilstrækkelig grad tror på deres evner og derfor også ofte undlader at søge et lederjob, med mindre de er meget sikre på at kunne opfylde kravene i jobbeskrivelsen. Som det fremgår af tabel 6, mener 75 procent af kvinderne, at det er en væsentlig barriere, at kvinder ikke tror på sig selv. Umiddelbart virker udsagnene modstridende, så resultatet må fortolkes således, at kvinderne mener, at de inden for en lang række ledelsesmæssige områder er dygtigere end mændene, men at de inderst inde alligevel har en tvivl på egne evner.

Ifølge kvinderne i undersøgelsen, er der kun to områder, hvor mænd generelt har større lederkvaliteter end kvinder. Det drejer sig om evnen til at træffe ubehagelige beslutninger samt at skabe resultater på bundlinien.

På alle øvrige punkter, der er spurgt om, scorer kvinderne højere. Mest markant er deres evne til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Her mener næsten 3 ud af 4, at

kvinder er bedre end mænd. Også deres evne til at få det bedste ud af medarbejderne, at informere og kommunikere, at have mange bolde i luften på en gang, at løse konflikter samt at kunne coache og vejlede medarbejdere bliver utvetydigt bedømt som bedre end mændenes.

Tabel 6:

Baseret på dine egne erfaringer med kvindelige og mandlige ledere, hvem er så bedst til at løse følgende ledelsesopgaver?

	Mænd er bedre eller meget bedre	Ingen forskel	Kvinder er bedre eller meget bedre
Skabe et godt psykisk arbejdsmiljø	7	22	72
Få det bedste ud af medarbejderne	5	38	56
Informere og kommunikere	2	43	55
Have mange bolde i luften på en gang	5	40	55
Løse konflikter	11	39	50
Coache og vejlede medarbejdere	4	48	48
Skabe netværk	28	38	35
Træffe ubehagelige beslutninger	44	41	15
Skabe resultater på bundlinien	14	78	8

Barrierer for en lederkarriere

Resultaterne fra undersøgelsen har peget på, at kvinder i høj grad har mod på de personlige og faglige udfordringer, der ligger i ledelsesopgaven, og at de har lyst til den indflydelse de opnår i lederjobbet. Samtidig giver de generelt en endda meget positiv bedømmelse af kvinders evne i lederjobbene. Alligevel kan det konstateres, at det kun er omkring 20 procent af alle ledere, som er kvinder. Deltagerne i undersøgelsen er derfor blevet bedt om at svare på en række udsagn om årsagerne til, at der er så få kvinder i lederstillinger. Svarene er vist i tabel 7 på næste side, hvor de er ordnet således, at de største barrierer står øverst.

Barrierer båret af en mandsdomineret kultur på virksomhederne

Størst enighed er der om, at der er en mandsdomineret kultur i toppen af virksomhederne. Mere end 52 procent af de kvindelige ledere i undersøgelsen peger på det som en barriere for, at der kommer flere kvinder på lederposterne. I forlængelse heraf er 40 procent helt enige i, at kvinder generelt skal være dygtigere end de mandlige ansøgere for at blive valgt til et lederjob, og næsten halvdelen mener, at der direkte diskrimineres i ansættelsessituationerne. Også den såkaldte rip-rap-rup effekt synes at leve i bedste velgående, idet 30 procent mener, at (de mandlige) chefer foretrækker at ansætte ansøgere med samme profil som dem selv. Endelig mener 22 procent, at mange mænd ikke bryder sig om at blive ledet af kvinder, og at det i sig selv er en barriere for, at der bliver ansat flere kvindelige ledere i private og offentlige virksomheder.

De fem nævnte barrierer har alle at gøre med den kultur, der hersker på virksomhederne. Det gælder ikke mindst i ledelsen, hvor det efter kvindernes mening er vanskeligt at bryde den mandsdominerede kultur, og ansættelsesmønsteret hvor de mandlige ansøgere bliver foretrukket. I skema 2 er der vist, hvilke typer af kvinder, der i særlig høj grad peger på de forskellige grupper af barrierer. Det er især kvinder fra de ældre generationer, der peger på barrierer, der er båret af en mandsdomineret kultur på virksomhederne, som et problem.

Når kvinderne opdeles efter uddannelsesniveau, er der større uenighed. De kortuddannede mener især, det er et problem, at mange mænd ikke bryder sig om at blive ledet af kvinder, mens kvinder med en videregående uddannelse føler sig forbigået, når lederjobbene skal besættes, hvor cheferne foretrækker at ansætte ansøgere med samme profil som dem selv.

Tabel 7**Hvad er efter din mening årsag til, at der er relativ få kvinder i lederstillinger?**

	Helt enig	Delvis enig	Hverken enig eller uenig	Helt eller delvis uenig
Der er en mandsdomineret kultur i toppen af virksomhederne	52	38	6	3
Mænd er bedre til at "bringe sig i position", når der skal ske forfremmelser	46	38	11	5
Kvinder skal være dygtigere end mandlige ansøgere for at få et lederjob	40	37	13	9
Mænd er bedre til at gøre deres resultater synlige	38	39	15	8
Det er ofte kvinder, der tager barns 1. sygedag	37	35	16	11
Kvindes karriere sættes tilbage, når de tager barsels- og/eller børnepasningsorlov	35	41	14	9
Mænd er mere målrettede i deres Karriereplanlægning	35	38	18	9
Det er kvinderne, der tager sig af hovedparten af arbejdet i hjemmet	34	43	13	9
Der er manglende tiltro til, at kvinder kan have en lederkarriere samtidig med, at de har små børn	33	48	12	6
Cheferne foretrækker at ansætte mænd med samme profil som dem selv	30	35	26	9
Kvinder har mindre tro på egne evner end mænd	29	45	12	13
Mænd vælger oftere uddannelser, der er mere rettet mod lederstillinger	27	39	25	10
Kvinder prioriterer andre ting i livet end karriere	25	55	12	7
Mange mænd kan ikke lide at blive ledet af kvinder	22	38	22	17
Pasningsmulighederne for børn er for dårlige	21	23	33	22
Mand/samlevers karriere kommer ofte i første række	20	42	18	19
Det er svært at forene et lederjob med familie	15	43	18	24
Andre kvinder kigger ofte skævt til kvinder, der har en lederkarriere samtidig med, at de har små børn	14	37	23	26
Der diskrimineres, når lederjobbene skal besættes	14	32	36	18
Kvinder får ikke opbakning til at gøre karriere fra deres chef	10	44	26	20
Kvinder er dårligere til at skabe sig faglige netværk	10	29	29	32
Kvinder er ikke gode til at tackle den modstand eller det personlige fjendskab, der kan følge med lederjobbet	9	35	21	35
Mænd er mere egnede end kvinder til at være Ledere	1	2	10	87

Familiemæssige barrierer

En stor del af de kvindelige ledere svarer, at der er en række betydelige forhindringer for lederkarrieren, der kan samles under det tema, der hedder familiemæssige barrierer. Det er imidlertid bemærkelsesværdigt, at det ikke er de barrierer, der scorer allerhøjest. Ganske vist er godt en tredjedel af kvinderne i undersøgelsen helt enige i, at de familiemæssige barrierer er årsag til, at der er relativ få kvinder i lederstillinger, men det er stadig den mandsdominerede kultur på virksomhederne, der betragtes som den største barriere.

De største af de familiemæssige barrierer udgøres af, at det ofte er kvinder, som tager barns første sygedag, at karrieren sættes tilbage i forbindelse med barsel, og at det er kvinderne,

som tager sig af hovedparten af arbejdet i hjemmet. Som nævnt er en tredjedel af kvinderne helt enige i, at det er væsentlige barrierer. Det er bemærkelsesværdigt, at kun 21 procent peger på dårlige pasningsmuligheder, og at kun 15 procent mener, at det er svært at forene et lederjob med familie.

I denne sammenhæng er det igen værd at bemærke, at de kvinder, der deltager i undersøgelsen, allerede er blevet ledere. Det er derfor heller ikke muligt direkte at se, hvilke begrundelser andre kvinder har haft for ikke at blive ledere. Alligevel giver svarene bud på, hvilke barrierer der helt konkret opleves som svære at overvinde, når lederkarrieren først går i gang.

I skema 2 er vist de undergrupper af de kvindelige ledere, der lægger størst vægt på de familiemæssige barrierer. Mest bemærkelsesværdigt er det, at det er kvinder uden hjemmeboende børn, der i højest grad mener, at det holder kvinderne væk fra lederstillingerne, at der er dårlige pasningsmuligheder for børn, at det er kvinderne, som oftest tager barns første sygedag og som mener, at karrieren sættes tilbage i forbindelse med barselorlov. Der er altså tilsyneladende en forskel i, hvordan kvinders familiemæssige rammer og vilkår ser ud udefra, og hvordan de rent faktisk opleves.

Det er ligeledes interessant at se, at det især er de ældre kvinder, der har kæmpet med en barriere, hvor ægtefælle/samlevers karriere er kommet i første række. I de yngre generationer er der tilsyneladende kommet større forståelse og ligestilling i hjemmene, når det gælder karrieren. Det gælder især de kvindelige ledere med en længere uddannelsesmæssig baggrund. De kortuddannede oplever det stadig som en barriere, at ægtefælle eller samlevers karriere kommer i første række.

Barrierer båret af forskelle i personlighed og prioriteringer

Dette barrieretema er bygget op omkring forskelle i de valg mænd og kvinder tager og deres personlige egenskaber. Flere af de største barrierer befinder sig i denne kategori. Det gælder det forhold, at mænd er bedre til at "bringe sig i position", når der skal ske forfremmelser, som 46 procent erklærer sig enige i. Dermed er det den næststørste barriere af alle de nævnte kun overgået af den mandsdominerede kultur på virksomhederne. I forlængelse heraf er 38 procent helt enige i, at mænd er bedre til at synliggøre deres resultater. Begge svar tyder på, at mange kvinder spiller efter et andet sæt spilleregler end mændene, og at de spilleregler ikke er altid er lige gode til at konkurrere på lige vilkår med mændene, når lederstillingerne skal besættes.

Samtidig mener 29 procent, at kvinder har mindre tiltro til egne evner end mænd. Yderligere 45 procent er delvis enige i det udsagn. At fortolke det som, at kvindelige ledere er mere konfliktsky end mænd, vil dog være forkert. Kun 9 procent er helt enige i, at kvinder er dårlige til at tackle den modstand eller det personlige fjendskab, der kan følge med lederjobbet. Mere end en tredjedel er direkte uenige i påstanden. Der er dog stadig en del topledere og højtuddannede, der mener, at kvinder er dårligere til at tackle modstand og personligt fjendskab i forbindelse med lederjobbet.

De højtuddannede peger yderligere på, at kvinder er dårligere til at skabe sig faglige netværk. Det er dog ikke en af de vigtigste barrierer. Kun 10 procent er helt enige i, at det er en væsentlig årsag til de få kvindelige ledere. Yderligere 29 procent er delvis enige i påstanden.

Skema 2

Forklaring på hvorfor der er så relativ få kvinder i ledende stillinger

	Grupper der i særlig høj grad peger på den pågældende barriere
Barrierer båret af en mandsdomineret kultur på virksomhederne	
Der er en mandsdomineret kultur i toppen af virksomhederne	
Kvinder skal være dygtigere end mandlige ansøgere for at få et lederjob	
Cheferne foretrækker at ansætte mænd med samme profil som dem selv	<ul style="list-style-type: none"> • Højtuddannede • Ældre kvinder
Mange mænd kan ikke lide at blive ledet af kvinder	<ul style="list-style-type: none"> • Offentligt ansatte • Kortuddannede • Ældre kvinder
Der diskrimineres, når lederjobbene skal besættes	<ul style="list-style-type: none"> • Ældre kvinder
Familiemæssige barrierer	
Det er kvinderne, der tager sig af hovedparten af arbejdet i hjemmet	<ul style="list-style-type: none"> • Kortuddannede
Det er ofte kvinder, der tager barns 1. sygedag	<ul style="list-style-type: none"> • Kvinder uden hjemmeboende børn • Ældre kvinder
Kvindens karriere sættes tilbage, når de tager barsels- og/eller børnepasningsorlov	<ul style="list-style-type: none"> • Privat ansatte • Kvinder uden hjemmeboende børn
Mand/samlevers karriere kommer ofte i første række	<ul style="list-style-type: none"> • Kortuddannede • Ældre kvinder
Pasningsmulighederne for børn er for dårlige	<ul style="list-style-type: none"> • Kvinder uden hjemmeboende børn
Det er svært at forene et lederjob med familie	<ul style="list-style-type: none"> • Privat ansatte • Ældre kvinder
Barrierer båret af forskelle i personlighed og prioriteringer	
Kvinder har mindre tro på egne evner end mænd	<ul style="list-style-type: none"> • Højtuddannede
Mænd er bedre til at "bringe sig i position", når der skal ske forfremmelser	<ul style="list-style-type: none"> • Ældre kvinder
Mænd er bedre til at gøre deres resultater synlige	<ul style="list-style-type: none"> • Kortuddannede • Ældre kvinder
Kvinder er ikke gode til at tackle den modstand eller det personlige fjendskab, der kan følge med lederjobbet	<ul style="list-style-type: none"> • Højtuddannede • Topledere
Kvinder er dårligere til at skabe sig faglige netværk	<ul style="list-style-type: none"> • Højtuddannede
Mænd er mere målrettede i deres karriereplanlægning	
Mænd vælger oftere uddannelser, der er mere rettet mod lederstillinger	<ul style="list-style-type: none"> • Kortuddannede • Ældre kvinder
Kvinder prioriterer andre ting i livet end karriere	<ul style="list-style-type: none"> • Yngre kvinder
Barrierer baseret på manglende opbakning	
Der er manglende tiltro til, at kvinder kan have en lederkarriere samtidig med, at de har små børn	
Kvinder får ikke opbakning til at gøre karriere fra deres chef	<ul style="list-style-type: none"> • Offentligt ansatte • Ældre kvinder
Andre kvinder kigger ofte skævt til kvinder, der har en lederkarriere samtidig med, at de har små børn	<ul style="list-style-type: none"> • Højtuddannede

Barrierer baseret på manglende opbakning

Den fjerde og sidste barrierekategori handler om mangel på opbakning. Den største barriere i denne kategori er, at der er manglende tiltro til, at kvinder kan gøre karriere, når de har små børn. Hver tredje kvinde er helt enige i dette udsagn, mens yderligere 48 procent er delvis enige.

Umiddelbart kunne man forestille sig, at den manglende tiltro var et udslag af den mandsdominerede virksomhedskultur, der er blevet udpeget til den største barriere, men resultaterne afslører, at det kan være så som så med søstersolidariteten. Mere end halvdelen er helt eller delvis enige i, at andre kvinder ofte kigger skævt til kvinder, der har en lederkarriere samtidig med, at de har små børn. Det er især de højtuddannede kvinder, der synes, de møder denne mistro fra andre kvinder.

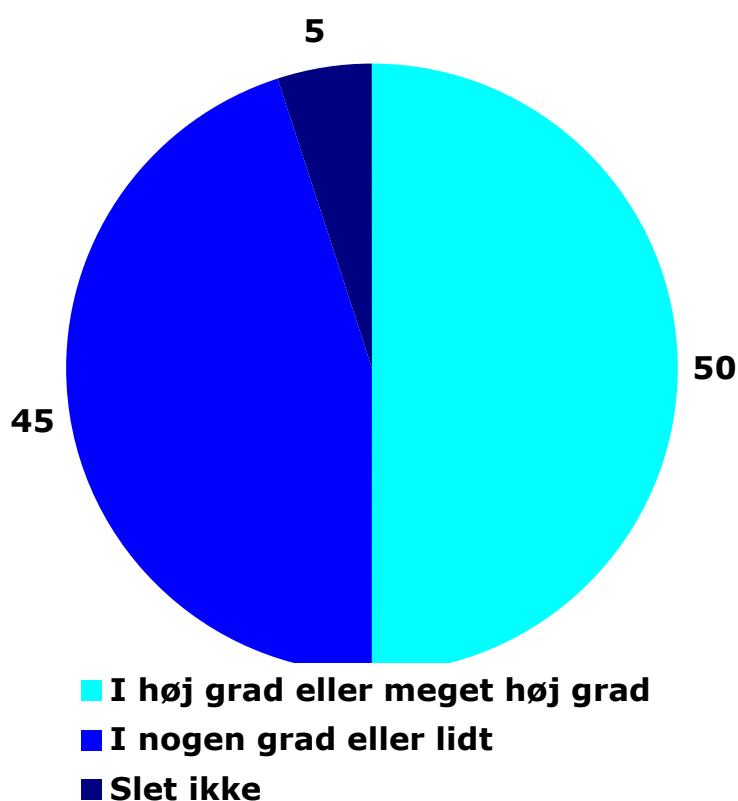
Den sidste barriere i denne barrierekategori er spørgsmålet om opbakning fra chefen til kvinder, som ønsker at gøre karriere. Kun 10 procent mener, det er en væsentlig barriere, men helt uden betydning er det ikke, idet yderligere 44 procent er delvis enige i udsagnet. Der er en overvægt af ældre kvinder, der savner opbakning fra cheferne, hvilket formentlig hænger sammen med, at mange af dem er startet med lederkarrieren i en tid, hvor det var endnu mere ualmindeligt at se kvinder i chefstolene.

Løsningsforslag

Nøjagtig halvdelen af kvinderne mener, at det er et stort problem, at der ikke er flere kvindelige ledere end de 20 procent, der er i dag, og yderligere 45 procent synes, at det er et mindre problem. Kun 5 procent finder det helt uproblematisk.

Figur 5

Mener du, at det er et problem, at der ikke er flere kvindelige ledere?



På den baggrund er deltagerne i undersøgelsen blevet spurgt om deres mening om en række initiativer, der måske kunne øge andelen af kvindelige ledere. Svarene er vist i tabel 8.

Størst tilslutning er der til ideerne om bedre muligheder for fleksibel arbejdstid samt at skabe større synlighed omkring, hvad kvindelige ledere kan bidrage med på virksomhederne.

Omvendt er der minimal opbakning til ideen om kønskvotering til lederstillingerne. Der er næppe tvivl om, at det ville skabe flere kvindelige ledere, men kun 12 procent mener, det er en god idé. 64 procent mener ligefrem, at det ville være en dårlig eller endda meget dårlig idé at indføre kønskvotering.

Af de nævnte løsningsmuligheder er der også god tilslutning til, at det ville hjælpe med bedre pasningsmuligheder for børn og bedre muligheder for hjemmearbejde. Ikke overraskende er det børnefamilierne, der efterlyser fleksibilitet og aflastning for at få hverdagen til at hænge sammen. Når det kommer til spørgsmålet, om en større del af barsels-/forældreorloven skal forbeholdes faderen, er der mere delte meninger. Ganske vist viste resultaterne i tabel 7, at mange anså det som et problem, at kvinders karriere sættes tilbage i forbindelse med barselsperioden, men der er langt fra enighed om, hvorvidt det er godt at øremærke en del af orloven til faderen. 44 procent er positivt stemt, mens 21 tager afstand fra ideen. De øvrige kvinder i undersøgelsen mener ikke, at et sådan initiativ vil have betydning for andelen af kvinder i lederstillinger.

En anden type af løsningsmodel er bedre uddannelsesmuligheder for kvinder eller karriereprogrammer og mentorordninger for kvindelige ledere på virksomhederne. Her er der helt afgørende forskelle i ønskerne afhængig af den uddannelsesmæssige baggrund. De højtuddannede kvindelige ledere vil i højere grad foretrække karriereprogrammer og eventuelt mentorordninger, hvorimod de kortuddannede efterlyser bedre uddannelsesmuligheder for kvinder. Under alle omstændigheder understreger svarene i undersøgelsen, at der er behov for nye initiativer i retning af bedre muligheder for fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet, at især de kortuddannede efterlyser bedre uddannelsesmuligheder, samt at andelen af kvindelige ledere skal øges ad frivillighedens vej uden kønskvotering til lederstillingerne.

Tabel 8

Hvis du mener, at det er et problem, at der ikke er flere kvindelige ledere, hvordan kan man så få flere kvinder i lederstillinger?

	God idé eller meget god idé	Uden betydning	Dårlig idé eller meget dårlig idé
Hvis der kommer mulighed for mere fleksibel arbejdstid	86	11	3
Der skal være større synlighed omkring, hvad kvindelige ledere kan bidrage med på virksomhederne	84	14	2
Der skal være bedre pasningsmuligheder for børn	67	31	2
Der skal være bedre muligheder for hjemmearbejdspladser	57	30	13
Hvis der kommer bedre efteruddannelsesmuligheder for kvinder	56	42	3
Hvis der kommer flere lederjob på deltid	53	21	26
En del af barsels- og børnepasningsorloven skal være forbeholdt faderen	44	35	21
Ved at der kommer mentorordninger for kvindelige ledere	43	38	19
Ved at virksomhederne tilbyder hjælp til rengøring og børnepasning som en del af lønnen	41	24	35
Der skal være særlige karriereprogrammer for kvinder på virksomhederne	27	33	41
Ved at indføre kønskvotering	12	24	64

Skema 3

Hvordan kan man få flere kvinder i ledende stillinger

	Grupper der i særlig høj grad peger på den pågældende løsning
Hvis der kommer mulighed for mere fleksibel arbejdstid	<ul style="list-style-type: none">• Kvinder med hjemmeboende børn
Der skal være større synlighed omkring, hvad kvindelige ledere kan bidrage med på virksomhederne	<ul style="list-style-type: none">• Offentligt ansatte• Kortuddannede
Der skal være bedre pasningsmuligheder for børn	<ul style="list-style-type: none">• Kortuddannede• Kvinder med hjemmeboende børn
Der skal være bedre muligheder for hjemmearbejdspladser	<ul style="list-style-type: none">• Højt uddannede• Kvinder med hjemmeboende børn• Yngre kvinder
Hvis der kommer bedre efteruddannelsesmuligheder for kvinder	<ul style="list-style-type: none">• Offentligt ansatte• Kortuddannede• Ældre kvinder
Hvis der kommer flere lederjob på deltid	<ul style="list-style-type: none">• Yngre kvinder
En del af barsels- og børnepasningsorloven skal være forbeholdt faderen	
Ved at der kommer mentorordninger for kvindelige ledere	<ul style="list-style-type: none">• Højtuddannede
Ved at virksomhederne tilbyder hjælp til rengøring og børnepasning som en del af lønnen	<ul style="list-style-type: none">• Privat ansatte• Højtuddannede• Kvinder med hjemmeboende børn• Yngre kvinder
Der skal være særlige karriereprogrammer for kvinder på virksomhederne	<ul style="list-style-type: none">• Højtuddannede
Ved at indføre kønskvotering	