

Kvinder og ledelse



Kvinder som ledere

Indhold:

Kvinder som ledere	1
Sammenfatning	2
Kvindelige lederes placering på arbejdsmarkedet	3
Evnen til at lede	5
Ambitioner om at bliver leder	7
Barrierer for at blive leder	8
Barrierer båret af en mandsdomineret kultur	9
Familiemæssige barrierer	10
Barrierer båret af forskelle i personlighed og prioriteringer	11
Mentorer	15
Netværk	16
Profil af kvindelige og mandlige ledere	17
Bilagstabeller	19
Om undersøgelsen	21

Sammenfatning

I løbet af de senest 20 år er antallet af kvindelige ledere næsten tredoblet. Alligevel er det i dag kun knap hver femte leder, der er en kvinde. Den skæve kønsfordeling slår i gennem på alle ledelsesniveauer, men jo højere op man kommer i hierarkiet, des færre kvinder finder man.

I denne undersøgelse, der bygger på svar fra knap 900 mandlige og kvindelige ledere, søges der svar på, hvad der ligger bag den skæve kønsfordeling. Spørgsmålet er, om kvinder er mindre egnede til at være ledere, om de har andre ambitioner, der ikke altid understøtter en lederkarriere, eller om de slet og ret møder barrierer, der gør det vanskeligere for dem at komme op i ledelseshierarkiet.

Uddannelsesmæssigt er kvinderne klædt lige så godt på som mændene, og når man spørger lederne hvilke ledelsesdiscipliner, der er væsentlige hos den gode leder, peger de på evnen til at coache og vejlede medarbejdere, evnen til at informere og kommunikere samt at kunne skabe et godt psykisk arbejdsmiljø som de tre vigtigste egenskaber. Netop på disse tre områder vurderer såvel mænd som kvinder, at de kvindelige ledere er bedst. Først når det kommer til at skabe resultater på bundlinien, der rangeres som den fjerde vigtigste lederegenskab, vurderes mandlige ledere højere end kvindelige ledere. Der er altså absolut ingen grund til at tro, at kvinderne ikke har evnerne til at lede.

Den næste afgørende forudsætning for en mere ligelig kønsfordeling må være et ensartet ambitionsniveau. Undersøgelsen viser, at når det gælder placering i ledelseshierarkiet, er de mandlige ledere noget mere ambitiøse en kvinderne. Der er altså flere af især de yngre mandlige ledere, der har ambitioner om at komme højere op og måske endda nå en absolut toppost.

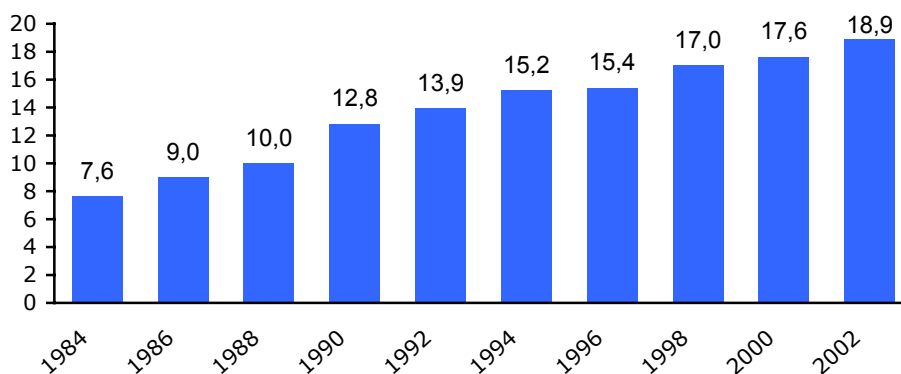
Deltagerne i undersøgelsen peger også på en række barrierer, det forhindrer kvinderne i at komme i gang med en lederkarriere. Det er især den mandsdominerede kultur på virksomhederne og at kvinder ikke er så gode til at bringe sig selv i position, når en lederstilling skal besættes internt. kvinderne mener også at mange mandlige chefer foretrækker at ansætte (mandlige) ansøgere med samme profil som dem selv – et fænomen der ofte går under betegnelsen Rip-Rap-Rup effekten. Undersøgelsen viser imidlertid, at der i den private sektor er meget lille forskel på hvordan mandlige og kvindelige rekrutterer. I den offentlige sektor er der derimod en tendens til at kvindelige chefer i udpræget grad foretrækker kvindelige ansøgere til lederstillinger. Det tyder dermed på, at Rip-Rap-Rup effekten i dag mere er en myte end et faktum.

Tilsvarende fremhæves det ofte, at mandlige ledere er bedre til at indgå i netværk med andre ledere. Undersøgelsen viser imidlertid, at kvinder i lige så høj grad indgår i ledernetværk som mandlige ledere.

Kvindelige lederes placering på arbejdsmarkedet

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 19 procent kvindelige ledere. Dermed er andelen næsten tredoblet i løbet af de seneste 18 år. Hvis væksten i andelen af kvindelige ledere fortsætter som hidtil, vil der gå yderligere 40 år, før der vil være lige mange mandlige og kvindelige ledere. Det understreger, hvor lang tid det tager at gøre op med det traditionelle kønsrollemønster på arbejdsmarkedet, som skabt gennem århundreder.

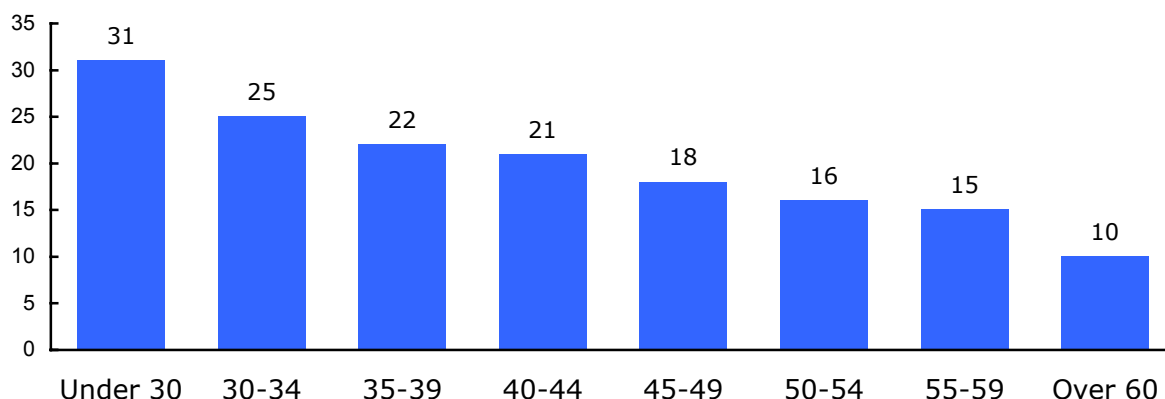
Figur 1: Andel af kvindelige ledere 1984-2002



Kilde: Medlemstal for Ledernes Hovedorganisation, opgjort 1.1.2003

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, opgjort 1.1.2003

Den skæve kønsfordeling slår igennem på alle ledelsesniveauer. Det gælder ikke mindst topposterne, hvor mændene dominerer endnu mere. I dag finder man kun kvinder i 9 procent af direktørkontorerne. Fordelingen af mænd og kvinder på de forskellige ledelsesniveauer er vist i tabel 1.

Tabel 1: Kønsfordelingen på forskellige ledelsesniveauer

	Mænd	Kvinder	Alle
Topchef	91%	9%	100%
Chef/mellemlider (ledelsesansvar for andre ledere)	89%	11%	100%
Leder på første niveau (kun ledelsesansvar for menige medarbejdere)	77%	23%	100%
Alle	82%	18%	100%

Tabel 2: Fordeling af mænd og kvinder efter ledelsesniveau

	Mænd	Kvinder	Alle
Topchef	11%	5%	10%
Chef/mellemlider (ledelsesansvar for andre ledere)	52%	36%	49%
Leder på første niveau (kun ledelsesansvar for menige medarbejdere)	38%	59%	41%
Alle	100%	100%	100%

Der er altså betydelig flere mænd end kvinder på alle ledelsesniveauer. Ganske vist ser det ud til, at kvinderne langsomt men sikkert er ved at vinde ind på mændene. Det giver sig udslag i, at en stadig større del af unge ledere er kvinder jf. figur 2 og Ledernes Hovedorganisation oplever også vækstrater for antallet af kvindelige medlemmer, der er 4 gange højere end mændenes. I 2002 var der således en nettotilvækst af kvindelige ledere på 5,1 procent mod kun 1,2 procent mænd.

Alligevel rejser den skæve kønsfordeling spørgsmål, om kvinder er mindre egnede til at være ledere, om de har andre ambitioner, der ikke altid understøtter en lederkarri-

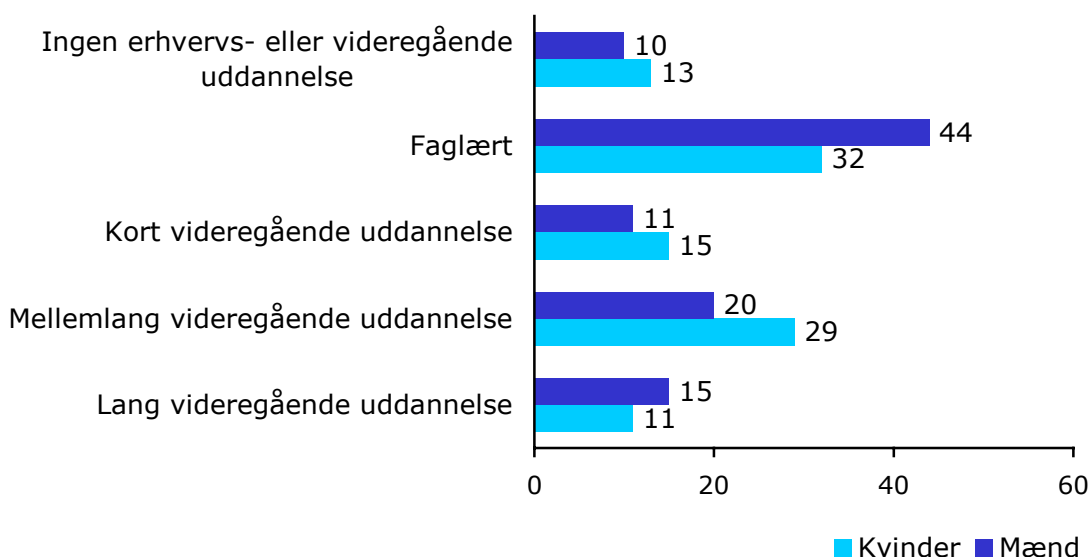
ere, eller om de slet og ret møder barrierer, der gør det vanskeligere for dem at komme op i ledelseshierarkiet.

Evnen til at lede

At mænd har lettere ved at komme helt til tops i ledelseshierarkiet giver anledning til at se på, 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 2001

Når en større del af mændene kommer helt til tops i ledelseshierarkiet, skyldes det altså ikke store forskelle i uddannelsesniveaut. Det er naturligvis uhyre vanskeligt at sige noget generelt om evnen til at lede, fordi den enkelte leders ledelsesstil er fuldstændig individuel. Samtidig løber man den risiko, at de svar man får på spørgsmål om bestemte gruppers evne til at lede, ofte vil være farvet af fordomme og myter, og derfor heller ikke kun baseret på nøgterne observationer.

Alligevel har vi i undersøgelsen stillet en række spørgsmål om dels evnen til at lede, dels hvilke lederegenskaber som betragtes som væsentlige hos den gode leder. Svarene er vist i tabel 3, hvor de er fordelt efter køn og sektor.

I kolonnen yderst til højre er vist hvordan et gennemsnit af alle ledere prioriterer forskellige lederevner. Højest placeret er evnen til at coache og vejlede medarbejderne skarp forfulgt af evnen til at informere og kommunikere. På de følgende placeringer kommer det at kunne skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, og – måske lidt overra-

skende – først på fjerdepladsen evnen til at skabe resultater på bundlinien. Mindst vigtig af de 10 svarmuligheder vurderes lederens evne til at skabe netværk udenfor virksomheden. Mange i undersøgelsen har påpeget, at det har været svært at foretage prioriteringen, og at en 10. plads ikke er det samme, som at det er en uvæsentlig egenskab for en leder.

Der er mindre forskelle på mandlige og kvindelige leders prioriteringer, lige som der bliver lagt vægt på lidt andre egenskaber i den offentlige sektor end i den private. Således har mænd i den private sektor evnen til at skabe resultater på bundlinien på en 2. plads, mens kvinder i den offentlige sektor lægger mere vægt på at kunne skabe et godt psykisk arbejdsmiljø (der selvfølgelig indirekte kan føre til en positiv bundlinie). På trods af mindre forskelle i prioriteringsrækkefølgen, må resultaterne alligevel siges at vise en ganske høj grad af overensstemmelse mellem hvilke evner forskellige ledere lægger vægt på.

Tabel 3: Prioriteret rækkefølge af forskellige evner, der bedømmes som væsentlige at besidde for en leder

	Offentlig sektor		Privat sektor		Alle ledere
	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder	
Coache og vejlede medarbejdere	1	1	1	1	1
Informere og kommunikere	2	3	3	3	2
Skabe et godt psykisk arbejdsmiljø	3	2	4	2	3
Skabe resultater på bundlinien	4	5	2	4	4
Teambuilding	5	4	5	5	5
Holde styr på tid og ressourcer	8	6	6	6	6
Løse konflikter	6	7	7	7	7
Træffe ubehagelige beslutninger	7	8	8	8	8
Skabe netværk på virksomhed	9	9	9	9	9
Skabe netværk udenfor virksomheden	10	10	10	10	10

Note: De markerede felter er, hvor rækkefølgen adskiller sig fra gennemsnittet

Da et af formålene med denne undersøgelse er at se hvilke ting, der afholder/forhindrer kvinder i at blive ledere, er det derfor interessant at se sammenhængen mellem hvilke evner, der prioriteres højt og hvilke ledelsesdiscipliner, mænd og kvinder mestrer i særlig høj grad.

Svarene er vist i tabel 4 og sammenligningen ses i tabel 5. Når man betragter mænd og kvinders bedømmelse af forskelle i ledelsesevner, er der enighed om, at kvinder er bedst til at coache og vejlede medarbejderne, informere og kommunikere og skabe et godt arbejdsmiljø. Omvendt bedømmes mændene af begge parter som bedre til at skabe resultater på bundlinien og til at træffe ubehagelige beslutninger. Der er altså enighed om, at kvinder på et generelt niveau er bedre til de mere bløde ledelsesdiscipliner, mens mændene står bedst, når det drejer sig om den hårde og til tider også ubehagelige del af lederjobbet.

Med hensyn til at holde styr på tid og ressourcer samt at kunne løse konflikter mener mændene, de er bedst, mens kvinderne peger på deres kvindelige kolleger.

Tabel 4: Bedømmelse af forskelle i kvinder og mænds lederevner

	Mænds bedømmelse		Kvindes bedømmelse	
	Mænd er bedre	Kvinder er bedre	Mænd er bedre	Kvinder er bedre
Coache og vejlede medarbejdere	14%	34%	3%	65%
Skabe resultater på bundlinien	40%	3%	28%	8%
Informere og kommunikere	6%	41%	2%	64%
Skabe et godt psykisk arbejdsmiljø	13%	51%	3%	77%
Teambuilding	20%	17%	8%	35%
Holde styr på tid og ressourcer	29%	19%	11%	34%
Løse konflikter	34%	20%	12%	49%
Træffe ubehagelige beslutninger	65%	6%	48%	13%
Skabe netværk på virksomheden	24%	28%	34%	24%
Skabe netværk udenfor virksomheden	47%	10%	60%	8%

Som det ses af tabel 5 bedømmes kvinderne som bedst på de tre væsentligste lederegenskaber, mens mændene først kommer ind på en fjerdeplads med deres evne til at skabe resultater på bundlinien. Med fare for at skildre virkeligheden alt for firkantet, så viser svarene, at der ikke er grobund for at sige, at kvinder ikke egner sig til at være ledere, og at det er derfor, der kun er 20 procent af lederposterne, der i dag beklædes af kvinder.

Tabel 5: Lederevner og prioritering af lederevner – Opsummering af svar fra alle ledere

	Mænd er bedst	Kvinder er bedst	Prioritering af
			hvilke lederevner der er vigtigst
Coache og vejlede medarbejdere	8%	50%	1
Informere og kommunikere	4%	53%	2
Skabe et godt psykisk arbejdsmiljø	8%	64%	3
Skabe resultater på bundlinien	34%	5%	4
Teambuilding	14%	26%	5
Holde styr på tid og ressourcer	19%	27%	6
Løse konflikter	23%	35%	7
Træffe ubehagelige beslutninger	56%	10%	8
Skabe netværk på virksomhed	30%	26%	9
Skabe netværk udenfor virksomheden	53%	9%	10

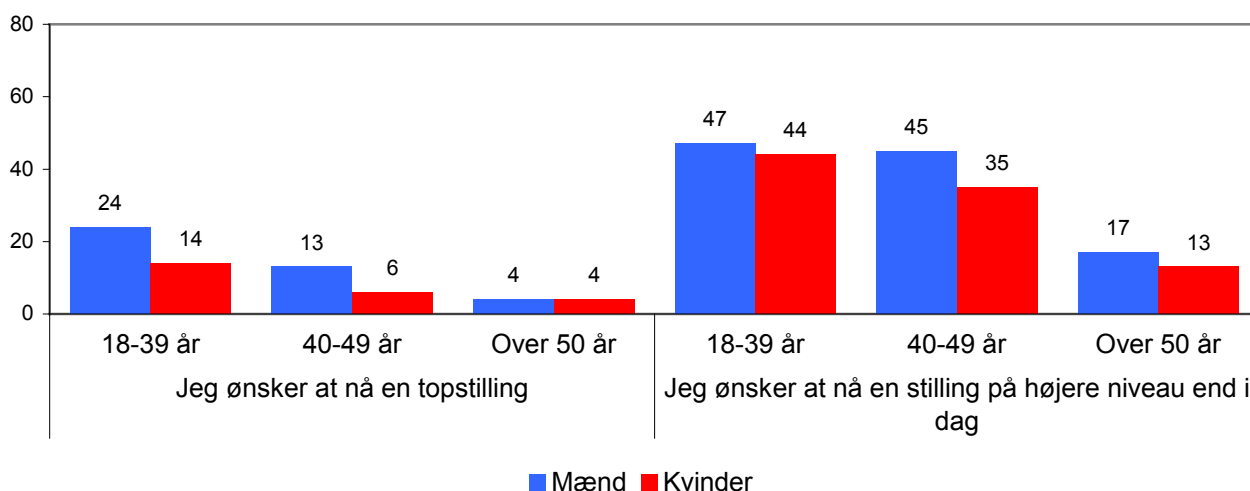
Ambitioner om at bliver leder

En væsentlig forudsætning for en mere ligelig kønsfordeling på alle ledelsesniveauer er, at der er det samme ambitionsniveau for mænd og kvinder i forskellige aldersgrupper. Deltagerne i undersøgelsen har svaret på om, hvor langt op i ledeshierarkiet deres ambitioner går.

Svarene fremgår af figur 4. I alle aldersgrupper har mandlige ledere et noget højere ambitionsniveau end deres kvindelige kolleger. Det gælder ikke mindst i de yngre aldersgrupper. Blandt de 18-39 årige mandlige ledere ønsker 24 procent at nå en absolut topstilling, mens yderligere 47 procent ønsker at komme op på et højere ledelsesniveau end det, de befinder dem på i dag. Det svarer altså til, at 71 procent af de unge mandlige ledere har ambitioner om at fortsætte opstigningen i ledeshierarkiet. Til sammenligning er det "kun" 58 procent af de jævnaldrende kvindelige ledere, der har de samme ambitioner.

Undersøgelsen viser altså, at når det gælder placering i ledeshierarkiet, er de mandlige ledere noget mere ambitiøse end kvinderne. Det kan være en del af forklaringen på den skæve kønsfordeling, der er på det øverste ledelsesniveau (jf. tabel 1). Resultatet understreges af, at kvinderne (jf. bilagstabel 1) i højere grad end mænd prioriterer andre ting i livet end lederkarrieren.

Figur 4: Ambitionsniveau for mandlige og kvindelige ledere



Barrierer for at blive leder

Hidtil har undersøgelsen vist, at kvinderne generelt har et højere uddannelsesniveau, og at det derfor ikke kan være forklaring på den skæve kønsfordeling blandt ledere. Omvendt skjuler noget af forklaringen sig tilsyneladende i det faktum, at kvinder ikke i helt så høj grad stræber efter de absolutte topposter. I en tilsvarende undersøgelse Ledernes Hovedorganisation gennemførte i 2002, hvor cirka 1000 kvindelige ledere gav deres syn på, hvad der forhindrer en større andel af kvinder på lederstillingerne, blev der peget på flere væsentlige barrierer.

Et af hovedformålene i denne undersøgelse har derfor været at se, om også de mandlige ledere ser de samme barrierer. Resultaterne er opdelt i fire barrieregrupper:

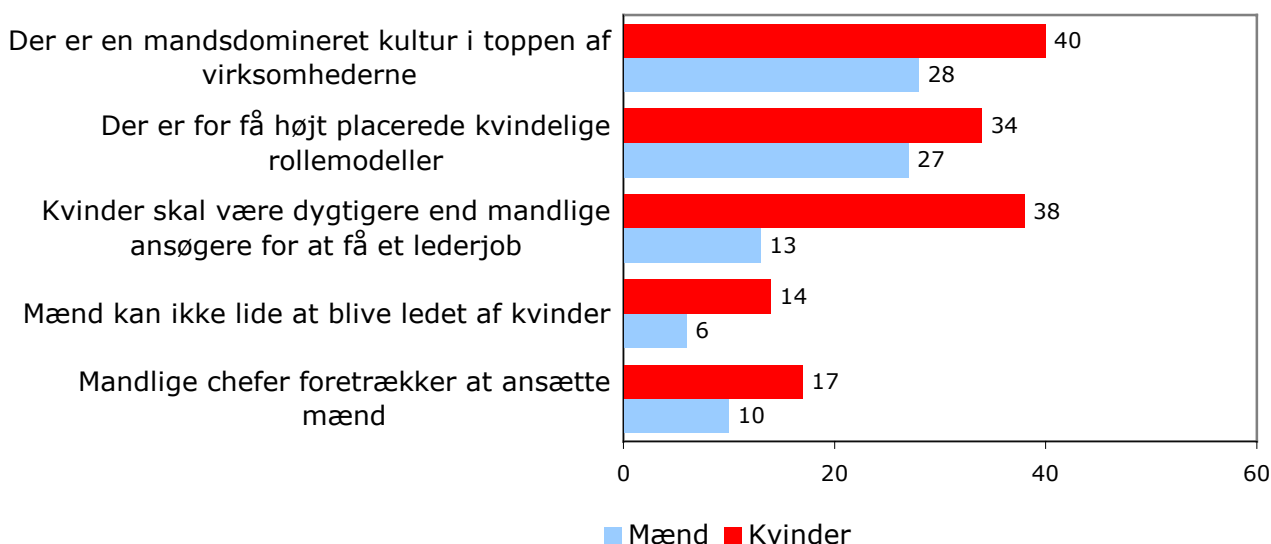
- Barrierer båret af en mandsdomineret kultur
- Familiemæssige barrierer

- Barrierer båret af forskelle i personlighed og prioriteringer
- Barrierer baseret på manglende opbakning

Barrierer båret af en mandsdomineret kultur

Størst enighed er der om, at der er en mandsdomineret kultur i toppen af virksomhederne. 40 procent af de kvindelige ledere og 28 procent af de mandlige ledere i undersøgelsen peger på det som en barriere for, at der kommer flere kvinder på lederposterne. I forlængelse heraf er 38 procent helt enige i, at kvinder generelt skal være dygtigere end de mandlige ansøgere for at blive valgt til et lederjob. Også den såkaldte Rip-Rap-Rup effekt synes at leve i bedste velgående, idet 17 procent mener, at (de mandlige) chefer foretrækker at ansætte ansøgere med samme profil som dem selv.

Figur 5: Barrierer båret af en mandsdomineret kultur (Andel der er helt enig i udsagnet)



Imidlertid kan der sættes spørgsmålstegn ved netop det stereotype ansættelsesmønster, hvor mænd kun ansætter mænd og dermed bibeholder den skæve kønsfordeling blandt ledere. Som det fremgår nedenfor, er rekrutteringsmønsteret i den private sektor ens, uanset om det er en mandlig eller en kvindelig chef, som står for ansættelsen. I begge tilfælde er det godt hver tredje nyansatte leder, der er en kvinde. Der er altså ikke belæg for at sige, at mandlige chefer i højere grad foretrækker at ansætte mænd.

I den offentlige sektor ser billedet anderledes ud. Mens af de mandlige chefer i den offentlige sektor ansatte mænd i 61 procent af tilfældene den seneste gang, de var med til at ansætte en leder, ansatte de kvindelige chefer en kvinde i 74 procent af tilfældene. Hvor der i den private sektor altså ikke er den store forskel i rekrutteringsmønsteret, hvad enten det er en mand eller en kvinde, der ansætter, er der stor forskel i den offentlige sektor. Hvis man i den offentlige sektor kan tale om en Rip-Rap-Rup effekt, viser undersøgelsen, at der i lige så høj grad eksisterer en Kille-Pille-

Rylle effekt, hvor kvindelige chefer foretrækker at ansætte kvindelige frem for mandlige ledere.

Hvordan rekrutterer mandlige og kvindelige chefer, når de selv skal ansætte ledere?

65 procent af de mandlige chefer i den private sektor ansatte sidste gang en mand

63 procent af de kvindelige chefer i den private sektor ansatte sidste gang en mand

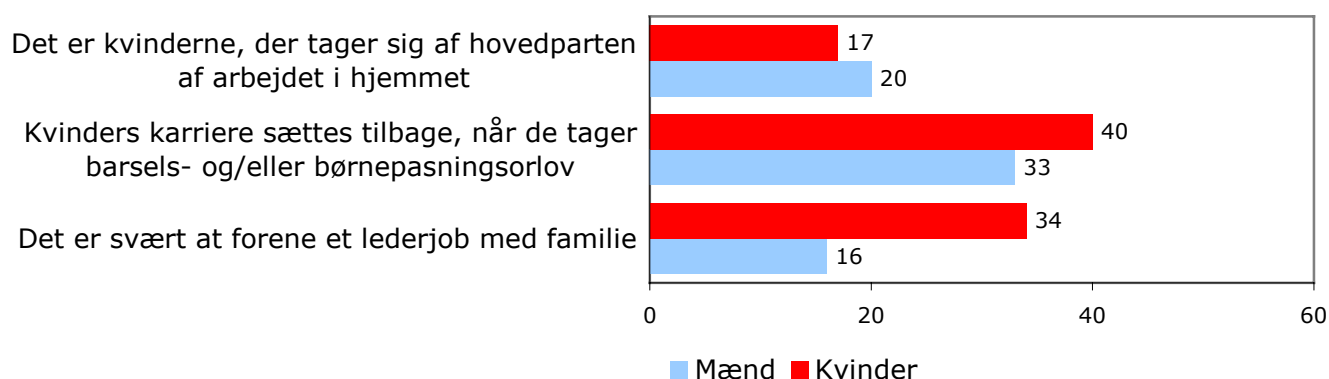
61 procent af de mandlige chefer i den offentlige sektor ansatte sidste gang en mand

26 procent af de kvindelige chefer i den offentlige sektor ansatte sidste gang en mand

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. Godt en tredjedel af kvinderne i undersøgelsen er 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. Mændene har tilsyneladende lettere ved at forene lederjobbet med familieliv, eller også får de ikke øje på barriererne. Kun 16 procent mener, det er en barriere for kvinderne, at de skal forene familieliv og karriere.

Figur 6: Familiemæssige barrierer (Andel der er helt enig i udsagnet)



Den største af de familiemæssige barrierer udgøres af, at karrieren sættes tilbage i forbindelse med barsel. 40 af kvinderne og 33 procent af mændene er helt enige i, at det er en barriere i kvindernes lederkarriere. Dermed er det ifølge mændene den væsentligste barriere for, at kun 20 procent af lederne i dag er kvinder.

Der er dog tilsyneladende ikke en entydig sammenhæng mellem børn, og hvor højt på strå i ledelseshierarkiet børnenes mødre befinder sig. Som det fremgår af tabel 6 er andelen af kvinder med hjemmeboende børn mindst lige så høj blandt topchefer som lavere ledelsesniveauer.

Som det fremgår af tabel 10, der viser personprofilen for mandlige og kvindelige ledere, er kvinderne i gennemsnit 36 år og dermed godt tre år ældre end mændene,

når de får deres første lederjob. En del af de kvindelige ledere vil derfor allerede have fået deres børn, når de starter på lederkarrieren og vil ikke møde eventuelle barrierer, der sætter dem tilbage i forbindelse med barsels- eller børnepasningsorlov.

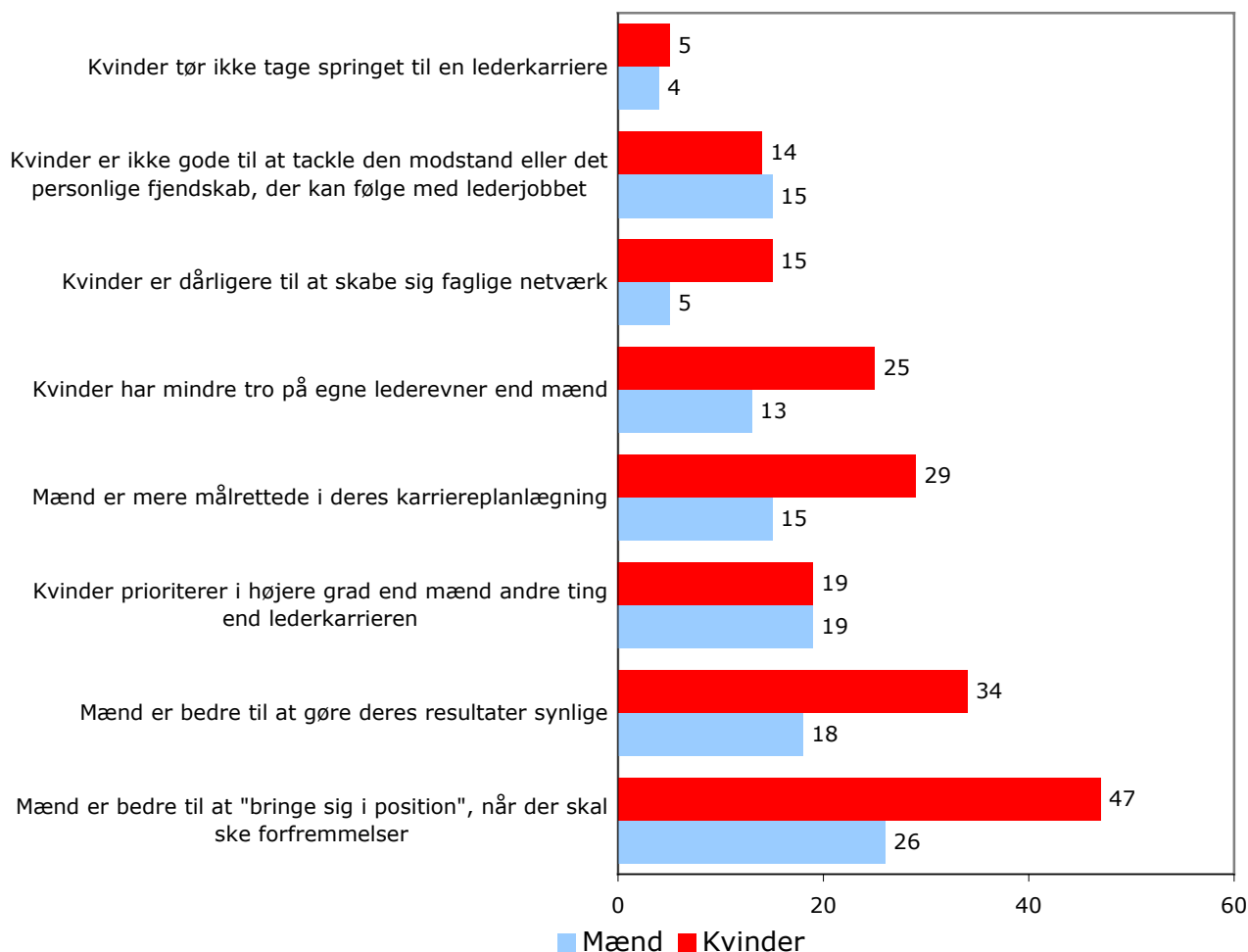
Tabel 6: Andel af kvinder på forskellige ledelsesniveauer med hjemmeboende børn

	Topchefer	Mellemledere	Ledere på næ- derste niveau	Alle ledere
30-39 år	80%	73%	70%	75%
40-49 år	71%	67%	73%	60%

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 47 procent af kvinderne erklærer sig enige i. Dermed er det den største barriere af alle de nævnte. I forlængelse heraf er 34 procent af kvinderne 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 lige gode til at konkurrere på lige vilkår med mændene, når lederstillingerne skal besættes.

Figur 7: Barrierer båret af forskelle i personlighed og prioriteringer (Andel der er helt enig i udsagnet)



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 hos dem, som ansætter, til, at kvinder kan gøre karriere, når de har små børn. 37 procent af kvinderne er helt enige i dette udsagn, mens yderligere 44 procent er delvis enige (se bilagstabel 1). Også langt størstedelen af de mandlige ledere er helt eller delvis enige i udsagnet. Alligevel kan det altså konstateres at tre ud af fire kvindelige ledere i alderen 30-49 år har hjemmeboende børn.

Umiddelbart kunne man forestille sig, at den manglende tiltro var et udslag af den mandsdominerede virksomhedskultur, der er blevet udpeget til en stor 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 6 procent mener, det er en væsentlig barriere, men helt uden betydning er det ikke, idet yderligere 34 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 chefstole.

Figur 8: Barrierer baseret på manglende opbakning (Andel der er helt enig i udsagnet)



Barrierer i nuværende job

De barrierer der hidtil er blevet diskuteret har været af mere generel karakter, hvor deltagerne i undersøgelsen er blevet bedt om at tage stilling til en række udsagn om barrierer for flere kvinder i ledelsen. Vurderingen af de spørgsmål behøver ikke nødvendigvis af være selvoplevet og kan derfor i nogen grad bygge på formodninger og stereotype forestillinger om mekanismen på arbejdsmarkedet og mænd og kvinders karrieremønstre.

Derfor er deltagerne i undersøgelsen blevet spurgt, om hvilke barrierer de møder i deres nuværende job. I de fleste tilfælde svarer en lige stor del af de mandlige og kvindelige ledere, at de møder den pågældende barriere, men på to områder er der forskel i mønsteret.

Det drejer sig især om tilfredsheden med den løn, man får som leder, sat i forhold til den indsats man yder. Her mener næsten hver tredje kvindelige leder, at belønningen ikke står mål med indsatsen. Der er to oplagte forklaringer på forskellen. Dels er der flere offentligt ansatte kvinder, hvor lønnen generelt ligger lavere end i den private sektor¹, dels at der er flere kvinder på lavere niveauer i ledelseshierarkiet, hvor lønnen naturligvis ligger lavere. Alligevel er det ikke nok til at forklare hele forskellen, og det må konstateres at kvinder er mere utilfredse med deres løn end deres mandlige kolleger – et forhold som muligvis medvirker til at der er færre kvindelige ledere.

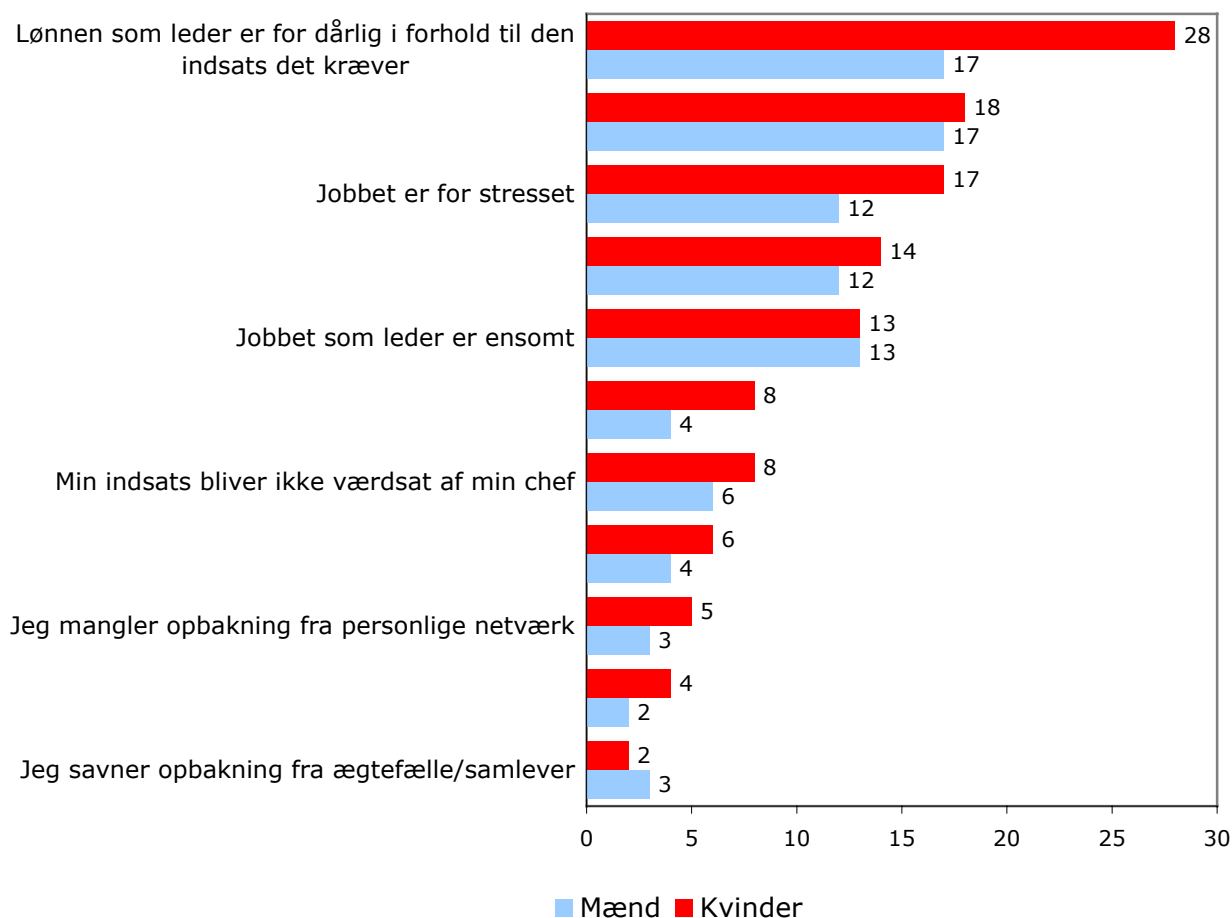
Det andet område, hvor der kan konstateres en større forskel i mænd og kvinders bedømmelse af daglige barrierer i jobbet er med hensyn til stress, hvor flere kvinder end mænd oplever lederjobbet som stresset. Det understøttes af resultaterne fra den store stressundersøgelse gennemført af Ledernes Hovedorganisation og Hillerød Sygehus².

Der tegner sig desuden et billede, hvor lidt flere kvinder end mænd savner opbakning på forskellige niveauer. Det kan for eksempel være fra chefen, fra de øvrige ledere på virksomheden eller på hjemmefronten.

¹ Ledernes lønstatistik for 2002 viser, at to ledere med samme anciennitet, uddannelse, alder mv. i to ens lederstillinger, hvor den ene er i en privat virksomhed og den anden i en kommune i gennemsnit vil have en lønforskel på 4.800 kroner om måneden.

² Stress hos ledere i Danmark – årsager, udbredelse og konsekvenser, Ledernes Hovedorganisation og Hillerød Sygehus, oktober 2002

Figur 9: Hvilke barrierer møder du i dit nuværende job (andel der er helt enig i udsagnet)



Mentorer

Som det fremgik af figur 9, er der en del af de kvindelige ledere, som savner opbakning fra forskellige kanter. En mulighed for at komme over nogle af de barrierer, de kan ligge ved overgangen til lederrollen, kan være ved at have en mentor. Enten på eller udenfor virksomheden.

Af tabel 7 fremgår det, at 17 procent af kvinderne i høj eller meget høj grad føler sig begrænset i lederjobbet af manglen på en mentor. Det tilsvarende tal for mandlige ledere er 10 procent. En forklaring kan være at kvinder, der jo som følge af den skæve kønsfordeling, de ofte møder i ledelse, i højere grad kan føle sig uden for gruppen og måske også må yde en ekstra indsats som mønsterbryder. På trods af at der kan konstateres en vis forskel på mandlige og kvindelige lederes ønske om mentorer, er det dog også værd at se på den anden del af skalaen, der jo fortæller at de fleste klarer sig fint uden en egentlig mentor.

Tabel 7: Føler du dig begrænset i dit lederjob af manglen på en mentor

	Mand	Kvinde	Alle
Slet ikke	44%	39%	43%
Lidt	28%	26%	27%
I nogen grad	18%	18%	18%
I høj grad	7%	11%	8%
I meget høj grad	3%	6%	3%
I alt	100%	100%	100%

Kilde: Det danske Ledelsesbarometer, Ledernes Hovedorganisation og Handelshøjskolen i Århus 2002

Tabel 8: Mandlige og kvindelige lederes ønske om at have en mentor

	Mænd	Kvinder	Alle
Helt enig	9%	15%	12%
Delvis enig	22%	23%	22%
Hverken enig eller uenig	35%	38%	37%
Delvis uenig	15%	12%	14%
Helt uenig	18%	13%	15%
I alt	100%	100%	100%

Netværk

På trods af at såvel mandlige som kvindelige ledere prioriterede det at kunne skabe netværk som den mindst vigtige lederevne (jf. tabel 5) skal man ikke undervurdere nødvendigheden af netværksdannelsen såvel på som uden for virksomheden. Generelt svarer deltagerne i undersøgelsen, at det er en af de mandlige lederes forcer, at de er gode til at skabe netværk.

Spørgsmålet er imidlertid om det blot er en myte, at mænd er bedre til at skabe netværk. Deltagerne i undersøgelsen er blevet spurgt om hvilke netværk de deltager i. Det viser sig, at kvinder deltager i lige så høj grad i ledernetværk som mænd, og der synes altså ikke at være hold i en påstand om at kvindelige ledere bliver holdt ude af netværkene på virksomhederne eller andre steder, hvor ledere danner netværk.

Tabel 9: Mandlige og kvindelige deltagelse i forskellige netværk

	Mænd	Kvinder
Netværk i ledergruppen på virksomheden	75%	67%
Netværk hvor hovedvægten ligger på sparring i ledelse	38%	40%
Netværk hvor hovedvægten ligger på sparring i faglige problemstillinger	61%	60%
Netværk med andre ledere hvor hovedvægten ligger på socialt samvær	33%	36%
Andel af disse netværk, der udgøres af kvinder	16%	31%

Profil af kvindelige og mandlige ledere

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.

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.

Tabel 10: Profil af mænds og kvinders lederkarriere

Gennemsnit:	Kvinder	Mænd
Alder	48,7	48,1
Alder ved udnævnelse til det første lederjob	36,2	32,9
Antal år som leder	11,9	15,8
Antal år i nuværende virksomhed	14,3	12,0
Antal år i nuværende job	7,3	8,6
Antal lederjob (inklusive det nuværende)	2,2	2,7
Ugentlig arbejdstid (på arbejdspladsen)	41,2	44,3
Ugentlig arbejdstid (hjemmearbejde)	5,4	4,7

Kilde: Det danske Ledelsesbarometer, Ledernes Hovedorganisation og Handelshøjskolen i Århus 2002

Deltagerne i undersøgelsen er blevet spurgt om deres eventuelle ægtefælle samlevers job. Resultaterne viser, at der er markant forskel på kvindelige og mandlige leders valg af partner. For det første er kvindelige ledere langt oftere ugifte. Mens det kun er 6 procent af de mandlige ledere, som lever alene, er det 15 procent af de kvindelige ledere, og når det kommer til de kvindelige topledere, er det næsten hver fjerde, som er alene.

Blandt de leder, som har en partner, er der et tydeligt mønster, hvor kvindelige ledere oftere er gift med en på samme eller højere niveau. Af de kvindelige ledere er 40 procent gift med en leder, mens det kun er 21 procent af de mandlige ledere.

Tabel 11: Ægtefælle/samlevers job

	Topchef	Chef/ mellem- leder	Leder på første niveau	Andet	Ugift	I alt
Mandlige topchefer	3%	3%	24%	68%	3%	100%
Mandlige che- fer/mellemledere	2%	7%	16%	70%	5%	100%
Mandlige ledere på første niveau	0%	3%	10%	81%	7%	100%
Alle mandlige ledere	1%	5%	15%	74%	6%	100%
Kvindelige topchefer	9%	26%	13%	30%	22%	100%
Kvindelige che- fer/mellemledere	7%	21%	15%	45%	13%	100%
Kvindelige ledere på første niveau	6%	11%	20%	48%	15%	100%
Alle kvindelige ledere	7%	15%	18%	45%	15%	100%

Bilagstabeller

Bilagstabel 1: I dag er omkring 20 procent af alle ledere kvinder. Hvad er efter din mening årsag til, at der er relativ få kvinder i lederstillinger? (alle tal i procent)

Svar fra kvindelige ledere	Helt enig	Delvis enig	Hverken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig
Mænd er bedre til at "bringe sig i position", når der skal ske forfremmelser	47	39	8	5	1
Der er en mandsdomineret kultur i toppen af virksomhederne	40	49	7	4	1
Kvindes karriere sættes tilbage, når de tager barsels- og/eller børnepasningsorlov	40	36	11	10	3
Kvinder skal være dygtigere end mandlige ansøgere for at få et lederjob	38	33	15	8	6
De, der ansætter ledere, har manglende tiltro til, at kvinder kan have en lederkarriere samtidig med, at de har små børn	37	44	10	7	2
Det er kvinderne, der tager sig af hovedparten af arbejdet i hjemmet	34	44	10	9	4
Mænd er bedre til at gøre deres resultater synlige	34	40	13	9	4
Der er for få højt placerede kvindelige rollemodeller	34	39	17	8	2
Mænd er mere målrettede i deres karriereplanlægning	29	40	16	9	5
Kvinder har mindre tro på egne lederevner end mænd	25	45	12	11	8
Der mangler mentorordninger	20	36	34	8	2
Kvinder prioriterer i højere grad end mænd andre ting end lederkarrieren	19	53	15	10	3
Det er svært at forene et lederjob med familie	17	43	15	16	9
Mandlige chefer foretrækker at ansætte mænd	17	37	26	15	5
Kvinder er dårligere til at skabe sig faglige netværk	15	34	18	22	13
Mænd kan ikke lide at blive ledet af kvinder	14	40	19	18	9
Mand/samlevers karriere kommer ofte i første række	14	39	18	16	13
Andre kvinder kigger ofte skævt til kvinder, der har en lederkarriere samtidig med, at de har små børn	13	39	20	18	11
Kvinder er ikke gode til at tackle den modstand eller det personlige fjendskab, der kan følge med lederjobbet	9	35	12	24	20
Kvinder bliver ikke målt og anerkendt i livet via deres karriere	7	28	23	27	14
Kvinder får ikke opbakning til at gøre karriere fra deres chef	6	34	27	25	9
Kvinder tør ikke tage springet til en lederkarriere	5	39	20	23	13
Mænd er mere egnede end kvinder til at være ledere	1	3	3	12	81

Bilagstabel 2: I dag er omkring 20 procent af alle ledere kvinder. Hvad er efter din mening årsag til, at der er relativ få kvinder i lederstillinger? (alle tal i procent)

Svar fra mandlige ledere	Helt enig	Delvis enig	Hverken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig
Kvindes karriere sættes tilbage, når de tager barsels- og/eller børnepasningsorlov	33	48	8	9	3
Der er en mandsdomineret kultur i toppen af virksomhederne	28	51	11	7	2
Der er for få højt placerede kvindelige rollemodeller	27	42	21	6	4
Mænd er bedre til at "bringe sig i position", når der skal ske forfremmelser	26	50	14	8	2
De, der ansætter ledere, har manglende tiltro til, at kvinder kan have en lederkarriere samtidig med, at de har små børn	22	50	14	10	4
Det er svært at forene et lederjob med familie	20	47	16	13	5
Kvinder prioriterer i højere grad end mænd andre ting end lederkarrieren	19	59	15	7	1
Mænd er bedre til at gøre deres resultater synlige	18	40	27	12	3
Det er kvinderne, der tager sig af hovedparten af arbejdet i hjemmet	16	50	18	12	3
Mand/samlevers karriere kommer ofte i første række	15	49	24	9	3
Mænd er mere målrettede i deres karriereplanlægning	15	41	27	13	3
Kvinder har mindre tro på egne lederevner end mænd	13	50	19	12	6
Kvinder skal være dygtigere end mandlige ansøgere for at få et lederjob	13	36	20	19	13
Der mangler mentorordninger	12	28	49	8	4
Mandlige chefer foretrækker at ansætte mænd	10	29	27	25	10
Andre kvinder kigger ofte skævt til kvinder, der har en lederkarriere samtidig med, at de har små børn	9	41	29	13	7
Kvinder er ikke gode til at tackle den modstand eller det personlige fjendskab, der kan følge med lederjobbet	7	31	18	28	15
Mænd kan ikke lide at blive ledet af kvinder	6	29	22	28	16
Kvinder er dårligere til at skabe sig faglige netværk	5	24	36	27	9
Kvinder tør ikke tage springet til en lederkarriere	4	41	29	19	7
Kvinder får ikke opbakning til at gøre karriere fra deres chef	4	29	30	26	12
Kvinder bliver ikke målt og anerkendt i livet via deres karriere	3	27	32	27	11
Mænd er mere egnede end kvinder til at være ledere	2	6	20	23	50

Bilagstabel 3: Hvilke barrierer møder du i dit nuværende job? (alle tal i procent)

Svar fra mandlige ledere	Helt enig	Delvis enig	Hverken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig
Jobbet som leder er psykisk hårdt	17	47	18	12	5
Lønnen som leder er for dårlig i forhold til den indsats det kræver	17	36	25	13	9
Jobbet som leder er ensomt	13	36	20	19	13
Jobbet er for stresset	12	38	26	13	11
Jeg ønsker mere tid til familien	12	37	34	12	6
Jeg savner en mentor	9	22	35	16	18
Min indsats bliver ikke værdsat af min chef	6	18	20	29	27
Jeg mangler opbakning fra de øvrige ledere på virksomheden	4	22	26	30	18
Jeg mangler opbakning fra fagligt netværk	4	16	35	29	15
Jeg mangler opbakning fra personlige netværk	3	16	31	30	20
Jeg savner opbakning fra ægtefælle/samlever	3	10	18	20	49
Min indsats bliver ikke værdsat af medarbejderne	2	16	29	31	22

Bilagstabel 4: Hvilke barrierer møder du i dit nuværende job? (alle tal i procent)

Svar fra kvindelige ledere	Helt enig	Delvis enig	Hverken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig
Lønnen som leder er for dårlig i forhold til den indsats det kræver	28	31	16	14	11
Jobbet som leder er psykisk hårdt	18	42	19	14	8
Jobbet er for stresset	17	37	25	12	10
Jeg savner en mentor	15	23	38	12	13
Jeg ønsker mere tid til familien	14	34	29	12	11
Jobbet som leder er ensomt	13	34	19	21	13
Jeg mangler opbakning fra fagligt netværk	8	23	29	21	20
Min indsats bliver ikke værdsat af min chef	8	18	14	28	34
Jeg mangler opbakning fra de øvrige ledere på virksomheden	6	22	28	22	22
Jeg mangler opbakning fra personlige netværk	5	14	27	23	30
Min indsats bliver ikke værdsat af medarbejderne	4	11	18	29	39
Jeg savner opbakning fra ægtefælle/samlever	2	11	17	14	56

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført dels som en postbesørget spørgeskemaundersøgelse dels som en undersøgelse i Ledernes Hovedorganisations Lederpanel, der jævnligt spørges om forskellige ledelsesrelevante emner. I alt er der indkommet svar fra i alt 891 personer. Heraf er de 47 procent mænd og de 53 procent kvinder. Svarprocenten i undersøgelsen har været 41 procent.