Kvinder og mænd i ledelse

Lederkarrieren i den private sektor anno 2011

Af Lederne i samarbejde med Minister for ligestilling

LEDERNE
bringer dig videre

Indledning

God ledelse og gode ledere har afgørende betydning for virksomhedernes udvikling og vækst. Derfor er det en udfordring at gøre lederrollen så attraktiv, at nye kvalificerede ledertalenter kan tage over, når den demografiske udvikling om få år sætter sine tydelige spor på ledelsesposterne i den private sektor.

Faktuel viden om livet som leder kvalificerer beslutningsgrundlaget for virksomhedernes HR indsats og for potentielle lederkandidaters karrieremæssige overvejelser. Et selvstændigt formål med denne undersøgelse er at tilvejebringe brugbar viden om lederkarrieren.

Undersøgelsen retter et særligt fokus på temaet kvinder og mænd i ledelse.

Det har i mange år været en kilde til undren og offentlig debat, at relativt færre kvinder end mænd indtager lederposterne i det private erhvervsliv. Denne forskel, som er særlig udtalt på direktionsgangene og i bestyrelseslokalerne, har tiltrukket sig massiv forskningsmæssig og politisk opmærksomhed.

Rapporten har til formål at medvirke til en kvalificering af de faglige og politiske diskussioner, der uanset bevæggrunde, søger at fremme kvinders deltagelse i ledelsesopgaven.

Indholdsfortegnelse

Introduktion til undersøgelsen og analysen side 3

Undersøgelsens hovedkonklusioner side 4

Sammenfatning af undersøgelsens specifikke resultater side 9

Lederjobbet side 12
- Generel tilfredshed side 12
- Det bedste og det værste side 14
- Køn på nuværende chef side 16
- Køn på øverste chef side 16

Arbejdsliv og privatliv side 17
- Egen arbejdstid side 17
- Ægtefælles/samboers arbejdstid side 18
- Tidspunkt for børn side 20
- Barselsorlov side 21
- Husligt arbejde side 23
- Børn og lederkarriere side 26
- Familiesituationen og lederkarrieren side 27
- Den familievenlige virksomhed side 28
- Ansættelsesvilkår og fleksibilitet side 29
- Lederjobbet og omprioriteringer i privatlivet side 29
- Balance mellem arbejdsliv og privatliv side 32

Lederkarrieren side 39
- Karriereforløb side 39
- Hvem fik ideen om en lederkarriere? Side 42
- Motiv til at blive leder side 43
- Rekruttering – hvordan? side 45
- Har lederjobbet indfriet forventningerne? side 46
- Tilfældig eller planlagt karriere? side 47
- Selvtillid i jobsøgningen side 48
- Kompetencer til et højere ledelsesniveau? side 51
- Ægtefælles jobsituation og egne karriereambitioner side 55
- CEO ambitioner? side 56
- Har kvinder og mænd samme muligheder? side 63
- Nyt job? side 65
- Sparring med mentor side 68

Om respondenterne side 70

Introduktion til undersøgelsen og analysen

Rapporten er resultatet af en internetbaseret survey undersøgelse gennemført i oktober 2010 blandt privatansatte deltagere i Ledernes spørgepanel. Det samlede antal respondenter er 2329. Alle respondenter er ledere.

Knapt en fjerdedel af respondenterne er kvinder. Dette matcher i store træk den faktiske kønsfordeling for ledere i den private sektor omend antallet af kvindelige respondenter i topposter er en anelse under, end hvad der må antages at være gældende.

I det omfang der er forskel på mænds og kvinders svar er analysens gennemsnitstal således klart vægtet til fordel for mændenes synspunkter.

Analysen opererer med begreberne mellemledere og 1.linieledere. Disse betegner henholdsvis ledere med personaleansvar for andre ledere samt eventuelt ikke-ledere og ledere med ansvar for udelukkende ikke-ledere.

Det skal bemærkes, at disse definitioner af ledelsesniveauerne med stor sandsynlighed bevirker, at en del af de ledere, man normalt betegner som mellemledere, har indplaceret sig selv som det, der i undersøgelsen betegnes 1.linieledere.

Endelig opererer analysen med begrebet topledere, som betegner den gruppe respondenter, der omfatter dels øverste chefer (CEO/administrerende direktører) og dels øvrige ledere på direktionsniveau.

Undersøgelsens hovedkonklusioner

Denne rapport om mænd og kvinder i lederjobbet i den private sektor anno 2010 sætter fokus på tre hovedområder:

- den generelle oplevelse af hvordan det er at være leder
- samspillet mellem arbejdsliv og privatliv samt
- lederkarrieren både retrospektivt og i et fremadrettet perspektiv.

Lederjobbet
Generelt udtrykker lederne på tværs af de fleste baggrundsvariable stor tilfredshed med lederjobbet. Der er ikke forskel på mænd og kvinder.

Topledere synes lidt mere tilfredse end ledere på nederste niveau.

Tilfredsheden er ikke overraskende sammenfaldende med, i hvilket omfang respondenten karakteriserer sin virksomhed som familievenlig samt i hvilket omfang, de konkrete ansættelsesforhold giver den fornødne fleksibilitet i forhold til privatlivet.

Det bedste ved lederjobbet er primært udfordringerne og sekundært indflydelsen. Topledere lægger i forhold til mellemledere og ledere på nederste niveau mere vægt på udfordringerne og indflydelsen, men mindre vægt på personaleansvaret og den personlige udvikling. Mænd peger i lidt højere grad på udfordringerne og kvinder i lidt højere grad på indflydelsen.

Det værste ved lederjobbet er for lidt tid til opgaverne samt specielt hos de yngre ledere oplevelsen af manglende match mellem løn og ledelsesansvar. De ældre ledere peger i lidt højere grad på en stresset hverdag og for mange kompromisser.

Lederne giver i høj grad udtryk for, at køn på nærmeste chef og på øverste chef efter deres opfattelse er uden betydning. Det er imidlertid interessant, at ledere, der har en kvinde som enten nærmeste eller øverste chef, er relativt mere tilbøjelig til at præfere for en kvindelig chef sammenlignet med de ledere, der har en mandlig chef.

Balancen mellem arbejdsliv og privatliv
Ledernes samlede ugentlige arbejdstid er ca. ti timer mere end normtallet på det generelle arbejdsmarked. Kvindernes arbejdstid er korrigeret for niveauforskelle ca. 1½ time mindre end mændenes. Denne forskel dækker primært over, at kvinderne arbejder lidt kortere tid på selve arbejdspladsen.

Det ugentlige timetal er stærkt sammenfaldende med ledelsesniveau. Jo højere niveau, jo flere timer.

Desuden er timetallet sammenfaldende med antal hjemmeboende børn, hvem der varetager de hjemlige arbejdsopgaver og hvorvidt ægtefællen er på nedsat tid.

For ledere med børn gælder, at ganske mange har fået disse før lederkarrieren. Kvinder i højere grad end mænd. Det er mere

almindeligt, at kvindelige ledere har fået børn før lederkarrieren end undervejs i karrieren.

Fordelingen af det almindelige huslige arbejde foregår typisk med afsæt i en fifty-fifty aftale med lederens ægtefælle/samboer, men i gennemsnit varetager kvinder væsentligt mere husligt arbejde end mænd. Og det uanset om kvinden er gift med en leder eller en ikke-leder.

Tilsvarende er de kvindelige ledere mere tilbøjelige til at blive hjemme ved "barn syg". Forskellen er dog ikke helt så udtalt, som tilfældet er med det huslige arbejde.

Seks ud af ti ledere giver udtryk for, at det at få børn kun i ringe grad vanskeliggør en lederkarriere. Kvinder er lidt mere forbeholdne end mændene. Ledelsesniveau og antal børn er ikke afgørende. Ligeledes har det ikke betydning om man har fået børn før lederkarrieren eller undervejs i lederkarrieren.

To ud af tre ledere giver udtryk for, at deres familiesituation ikke har lagt en dæmper på overvejelserne om en karriere som leder. Her Specielt for kvinderne spiller antallet af hjemmeboende børn en rolle, og i det hele taget er kvinderne også på dette spørgsmål lidt mere forbeholdne end mændene.

Syv ud af ti ledere karakteriserer deres virksomhed som familievenlig, og fem ud af ti giver udtryk for, at deres ansættelsesvilkår i høj grad giver den fornødne fleksibilitet i forhold til privatlivet. Begge forhold har tydeligt sammenfald med både den generelle jobtilfredshed og med oplevelsen af balance mellem arbejdsliv og familieliv. Der er ingen forskel mellem mænd og kvinder.

Balancen mellem arbejdsliv og familieliv opleves hos seks ud af ti ledere som tilfredsstillende, men kvinderne er knap så positive som mændene. Balance eller ubalance mellem arbejdsliv og pivatliv har en klar sammenhæng med tilbøjeligheden til at søge nyt job.

Endelig synes analyser at vise for de mandlige respondenters vedkommende, at jo mindre tilfældig lederkarrieren er, jo bedre opleves balancen mellem arbejdsliv og familieliv.

Karrieren som leder
I gennemsnit starter lederkarrieren i en alder af 31½ år. Kvinder ca. 1 år senere end mænd. Tidspunktet er meget stærkt afhængigt af, om man får børn før eller undervejs i lederkarrieren.

Lederne har i gennemsnit haft 2,4 jobs i perioden mellem endt uddannelse og første lederjob. Kun få er gået direkte til lederjobbet.

Seks ud af ti ledere giver udtryk for, at de selv fik ideen til en lederkarriere. Knapt fire ud af ti peger på nærmeste chef, som den der har foreslået jobbet som leder. Mænd får i højere grad ideen end kvinder eller omvendt: kvinder bliver i højere grad end mænd opfordret til lederkarrieren.

Jo højere ledelsesniveau, jo større er andelen af ledere, der selv fik ideen til en lederkarriere.
De væsentligste ansættelsesmotiver i det første lederjob er selve udfordringen i jobbet, den forventede personlige udvikling samt karrieremæssige ambitioner. Der er ikke afgørende forskel mellem mænd og kvinder. Det er derimod tydeligt, at de ledere, der er i dag er topledere, i langt højere grad peger på karriereambitioner som jobmotiv end de ledere, der i dag er 1.linieledere. Disse sidste peger i gennemsnit i højere grad på muligheden for personlig udvikling.

I store træk er kun fire ud af ti ledere rekrutteret via en traditionel rekrutteringsproces dvs. virksomhedens annoncering, ansøgning, samtale, udvælgelse etc. Mindre ved det første job end ved de senere.

Generelt bliver kvindelige ledere i mindre grad rekrutteret gennem en traditionel rekrutteringsproces end mænd.

Tilfældigheder eller udefra kommende forhold præger i høj grad karrieren som leder. Kun en ud af fire ledere giver udtryk for, at tilfældigheder ikke er et element i deres karriere. Kvinder i mindre grad end mænd.

I gennemsnit følte otte ud af ti ledere sig sikre på egne kompetencer i forbindelse med udnævnelsen til nuværende stilling. Kvinderne klart mindre sikre end mændene. Til gengæld giver kvinderne i lidt højere grad udtryk for den erfaring, at de undervurderede egne kompetencer.

Næsten fem ud af ti ledere har i høj grad tiltro til egne kompetencer i forhold til eventuel opstigning i ledelseshierarkiet. Mænd mere end kvinder.

Jo højere niveau, jo større er troen på egne kompetencer, og forskellen mellem mænd og kvinder er særlig udtalt på nederste ledelsesniveau, men udviskes på højere niveauer.

Fire ud af ti ledere deltager i netværk med fokus på ledelse. Kvinder en anelse mere end mænd. Netværkene har nogen men ikke markant afgørende betydning for karriereambitionerne.

To ud af ti ledere har ambitioner om, at deres lederkarriere på et tidspunkt resulterer i stillingen som absolut topchef (CEO/administrerende direktør). Mænd mere end kvinder. Og ikke overraskende stiger ambitionerne jo højere ledelsesniveau.

Ambitionerne om at indtage posten som CEO er stærkt sammenfaldende med, på hvilket tidspunkt man har fået børn og hvem der oprindeligt har udviklet ideen om en lederkarriere.

Laveste CEO ambitioner har de ledere, der har fået børn før karrieren og som er blevet opfordret til lederkarrieren (relativt flest kvinder). Højeste CEO ambitioner har de ledere, som har fået børn undervejs i lederkarrieren og som selv har udviklet ideen om en lederkarriere (relativt flest mænd).

De ledere, som ikke har CEO ambitioner, giver udtryk for, at manglende lyst til et CEO job, manglende tro på egne kompetencer samt familiemæssige forhold er de primære barrierer for lige netop den konkrete karriereambition.

Fire ud af ti ledere mener, at mænd og kvinder reelt ikke har samme muligheder for at blive topleder. Over halvdelen af de kvindelige ledere giver udtryk for denne holdning. Der er imidlertid intet i svarene der indikerer, at denne negative holdning reelt påvirker kvindernes ambitioner om en CEO post.

I disse krisetider med et underdrejet arbejdsmarked er det bemærkelsesværdigt, at knapt halvdelen af lederne har "seriøse" overvejelser om et jobskifte. Lederne deler sig i to næsten lige store halvdele for så vidt angår ønskerne til den videre karriere. Den ene halvdel peger på en tilsvarende lederstilling, den anden på en stilling på et højere ledelsesniveau. Kvinder er mindre tilbøjelige end mændene til at stile efter et højere ledelsesniveau.

Mænd og kvinder i ledelse
I forlængelse af den megen debat i offentligheden om kvindernes relative lave repræsentation på direktionsgangene i danske virksomheder, er det naturligt at undersøgelsen retter et særligt fokus på eventuelle forskelle mellem mænd og kvinder.

Undersøgelsen bekræfter en række af de mere eller mindre dokumenterede holdninger og synspunkter, som normalt præger netop denne debat.

I sammenligningen mellem mandlige og kvindelige ledere – og uden at gå alt for dybt i nuancerne – synes følgende at være gældende:

- kvinder påtager sig mere af det huslige arbejde
- kvinder bliver i højere grad hjemme ved "barn syg"
- kvinder er lidt mindre positive hvad angår balancen mellem arbejdsliv og familieliv og påvirkes i det hele taget lidt mere af hjemlige-/familiemæssige forhold
- kvinder bliver i højere grad opfordret til en lederkarriere
- kvinders lederkarriere bærer mere præg af tilfældigheder
- kvinderne følte sig mindre sikre på egne kompetencer og er i det hele taget generelt mere tilbøjelige til at pege på manglende personlig selvtillid
- kvinder er ved eventuelt jobskift mere tilbøjelige til at søge en tilsvarende stilling fremfor at søge opad i ledelseshierarkiet
- kvinder er relativt mere repræsenterede i stabsfunktioner end i liniefunktioner

Er der forskel på mandlige og kvindelige ledere? Svaret er: ja, det er der. Men forskellene er små.

Hovedkonklusioner
Næsten ni ud af ti ledere giver udtryk for, at de alt i alt er tilfredse/meget tilfredse med deres job som leder. Mange ledere er i seriøse overvejelser om nye udfordringer, men forsvindende få planlægger at vende tilbage til en stilling som ikke-leder.

Ledere har i gennemsnit en arbejdsuge, der er ti timer længere end normen på det generelle arbejdsmarked. Forskellen er dog stærkt afhængig af, på hvilket ledelsesniveau man er.

Selvom mænd og kvinder har lidt forskellige opfattelser, synes ledernes familiesituation ikke på afgørende vis at have negativ indflydelse på lederens oplevelse af jobbet eller karrieren som sådan. Det er imidlertid lige så klart, at virksomhedernes fokus på balancen mellem arbejdsliv og privatliv – herunder fokus på fleksibilitet i ansættelsesvilkårene - har stor betydning.

Tre ud af ti ledere er ikke overvældende positive over for virksomhedernes indsats og endnu flere så gerne, at de konkrete ansættelsesvilkår var mere fleksible.

Undersøgelsen synes ikke generelt at kunne dokumentere, at kvinders karriereambitioner som sådan er anderledes end mænds. Det er imidlertid en oplagt tolkning af svarene, at kvinders karriereperspektiv er bredere i den forstand, at kvinder i højere grad inddrager eller lader sig påvirke af øvrige forhold.

Det synes muligt at tolke resultaterne derhen, at kvinder i højere grad påvirkes af familiemæssige forhold, og at kvinder i højere grad mangler tillid til, at egne evner og kompetencer modsvarer de forventede krav til karrieren som leder.

Undersøgelsen dokumenterer, at der på en række områder er forskelle mellem mandlige og kvindelige ledere. Men forskellene er små, men det kan ikke udelukkes, at en række af disse forskelle hver for sig og tilsammen medvirker til en forklaring på, hvorfor så relativt få kvinder havner på direktionsgangene i den private sektor.

.

Sammenfatning af undersøgelsens specifikke resultater

Nedenstående er et uddrag af undersøgelsen væsentligste konkrete resultater:

Lederjobbet

- 87% af respondenterne er alt i alt tilfredse/meget tilfredse meget deres lederjob. Kun 4% er utilfredse/meget utilfredse
- Der er en lille tendens til at jo højere niveau, jo større tilfredshed
- Fleksible ansættelsesvilkår og familievenlig virksomhed påvirker tilfredsheden positivt
- Det bedste ved lederjobbet er udfordringerne, indflydelsen og den personlige udvikling. Kvinderne peger i lidt højere grad på indflydelsen og mændene i lidt højere grad på udfordringerne
- Jo højere ledelsesniveau, jo mere betyder udfordringerne og jo mindre betyder muligheden for personlig udvikling
- Det værste ved lederjobbet er hovedsageligt et spørgsmål om manglende tid til ledelsesopgaverne, sekundært handler det om mangel på sammenhæng mellem løn og ansvar, for mange kompromisser, manglende balance mellem arbejdsliv og familieliv samt en stresset hverdag
- Mere end 75% af lederne giver udtryk for, at køn på nærmeste chef eller øverste chef har nogen betydning. De ledere, der har en kvinde som enten nærmeste eller øverste chef, er mere tilbøjelige til at præferere for en kvindelig chef end de ledere, der har en mandlig enten nærmeste eller øverste chef

Arbejdsliv og privatliv

- Respondenternes gennemsnitlige ugentlige arbejdstid er 46½ timer incl. hjemmearbejde
- Kvinder arbejder i gennemsnit 2 timer mindre end mændene, og denne forskel er ikke i nævneværdig grad sammenfaldende med ledelsesniveau. Mænd og kvinder arbejder stort set samme antal timer hjemme
- Jo højere ledelsesniveau, jo flere ugentlige arbejdstimer. Forskellen på topledere og 1.linieledere er godt 6 timer om ugen.
- 37% af de gifte mandlige respondenters ægtefæller er på deltid/nedsat tid. Det samme er kun 6% af de kvindelige respondenters ægtefæller
- Respondenter, der selv "kom på ideen" om en lederkarriere, har i højere grad end dem, der er blevet opfordret af andre (primært virksomheden) til en lederkarriere, fået børn undervejs i karrieren fremfor før karrieren
- Det almindelige huslige arbejde udføres for halvdelen af respondenternes vedkommende med afsæt i en 50-50 aftale med ægtefællen. I gennemsnit hviler størstedelen af det huslige arbejde på kvinderne (i mindre grad for kvinder, der er ledere end for dem, der ikke er det)
- Kvinder bliver i højere grad hjemme ved "barn syg" end mænd.
- Mere end halvdelen af respondenterne giver udtryk for, at det at have fået børn kun i ringe grad har gjort det vanskeligere at gøre

lederkarriere. Kun 10% mener, at børn i høj grad har vanskeliggjort en lederkarriere

- 7 ud af 10 respondenter mener, at de er ansat i en familievenlig virksomhed. Denne holdning er uafhængig af, om respondenten har hjemmeboende børn eller ej
- Lige godt halvdelen af respondenterne mener, at deres ansættelsesvilkår i høj grad imødekommer behovet for fleksibilitet i privatlivet
- 15% af respondenterne mener, at lederjobbet i høj grad har medført omprioriteringer i privatlivet. Jo højere ledelsesniveau og jo flere ugentlige arbejdstimer, jo større har behovet for omprioriteringer været
- 6 ud af 10 respondenter er tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og familieliv. Kvinderne er lidt mindre tilfredse end mændene. Tilfredsheden stiger med alderen. Ledelsesniveau er ikke afgørende
- Jo højere ugentlig arbejdstid, jo større utilfredshed med balancen mellem arbejdsliv og familieliv
- Respondenter med hjemmeboende børn, er mere tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og familieliv end respondenter uden hjemmeboende børn
- Der er et klart sammenfald mellem på den ene side tilfredsheden med balancen mellem arbejdsliv og familieliv og på den anden side dels, hvorvidt virksomheden er familievenlig og dels, hvorvidt de konkrete ansættelsesvilkår understøtter behovet for fleksibilitet i hverdagen
- For mandlige respondenters vedkommende ses en tendens til, at jo mindre tilfældig lederkarrieren har været, jo større er tilfredsheden med balancen mellem arbejdsliv og familieliv

Lederkarrieren

- 6 ud af 10 respondenter fik selv ideen til en lederkarriere. Mænd i højere grad end kvinder (62% mod 53%)
- Ledere på et højere niveau har i højere grad end ledere på lavere niveau selv fået ideen til en lederkarriere
- 4 ud af 10 respondenter er rekrutteret til deres nuværende stilling via en traditionel rekrutteringsproces (stillingsannonce, ansøgning, samtale etc.)
- Jo højere ledelsesniveau, jo mindre almindelig er den traditionelle rekrutteringsproces
- Blandt mellemledere og 1.linieledere er den traditionelle rekrutteringsproces mere udbredt blandt mænd end blandt kvinder
- Kun 1 ud af 3 respondenter blev rekrutteret til deres første lederjob gennem en traditionel rekrutteringsproces.
- Det vigtigste motiv for at påtage sig ledelsesansvaret i det første lederjob var udfordringerne. Dernæst personlig udvikling og karriereambitioner
- 3 ud af 10 respondenter giver udtryk for, at deres karriere som leder i høj grad har været præget af tilfældigheder eller udefra kommende omstændigheder. Det er svagt flere end antallet af respondenter, der kun i ringe grad mener, at tilfældigheder har spillet en rolle (24%)

- Kvinder peger i højere grad end mænd på tilfældigheder som element i lederkarrieren. Det samme gør topledere i forhold til øvrige ledere
- 8 ud af 10 respondenter følte sig sikre på egne kompetencer i forbindelse med ansættelsen i nuværende job. Kvinder i mindre grad end mænd. Jo højere alder, jo mere sikker
- 5 ud af 10 respondenter føler, at de har de fornødne kompetencer til at påtage sig et ledelsesansvar på højere niveau end det nuværende. Kvinder i mindre grad end mænd
- 4 ud af 10 respondenter deltager i formelle eller uformelle netværk med fokus på ledelse. Kvinder i lidt højere grad end mænd. Jo højere niveau, jo større deltagelse
- 2 ud af 10 respondenter har ambition om at blive topleder (CEO/administrerende direktør). Ambitionerne stiger jo højere ledelsesniveau. På direktionsniveau har 44% ambitionen om at blive topleder
- Ledere, der oprindeligt blev opfordret til en lederkarriere, er væsentlig mindre CEO-ambitiøse end de ledere, der oprindeligt selv fik ideen til en lederkarriere
- De primære barrierer for at søge CEO jobbet er manglende lyst, oplevelsen af manglende kompetencer samt familiære forhindringer
- 5 ud af 10 respondenter har den opfattelse, at kvinder reelt har samme mulighed for at blive CEO/administrerende direktør. Kvinder i væsentlig mindre grad end mænd (38% mod 56%). Troen på de lige muligheder stiger med ledelsesniveauet
- Næsten halvdelen af respondenterne har seriøse overvejelser om at skifte job. Ingen forskel på mænd og kvinder. Jo højere alder, jo færre overvejelser om jobskifte

Lederjobbet

Generelt er ledere meget tilfredse med deres job. Det er primært udfordringerne og indflydelsen i jobbet, der begrunder de positive oplevelser. Væsentligste minus er oplevelsen af manglende sammenhæng mellem mål og ressourcer.

Generel tilfredshed
Generelt er lederne meget tilfredse med deres job. Hele 87% er tilfredse og kun 4% er utilfredse.

Tabel 1. Generel tilfredshed. *Hvor tilfreds er du alt i alt med dit lederjob?* Procent.

	Tilfreds	Hverken tilfreds eller utilfreds	Utilfreds
Mænd	87	9	4
Kvinder	85	11	4
Alle	*87*	*9*	*4*

Bemærk: Sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: Meget tilfreds/tilfreds/hverken tilfreds eller utilfreds/utilfreds/meget utilfreds.

Der er ikke forskel på mandlige og kvindelige respondenter. Det er der imidlertid på respondenterne fordelt på tre ledelsesniveauer omend forskellene er små.

Tabel 2. Ledelsesniveau og tilfredshed. *Hvor tilfreds er du alt i alt med dit lederjob?* Procent.

	Tilfreds	Hverken tilfreds eller utilfreds	Utilfreds
Topledere	91	6	4
Mellemledere	88	8	4
1.linieledere	85	11	4

Bemærk: Sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: Meget tilfreds/tilfreds/hverken tilfreds eller utilfreds/utilfreds/meget utilfreds.

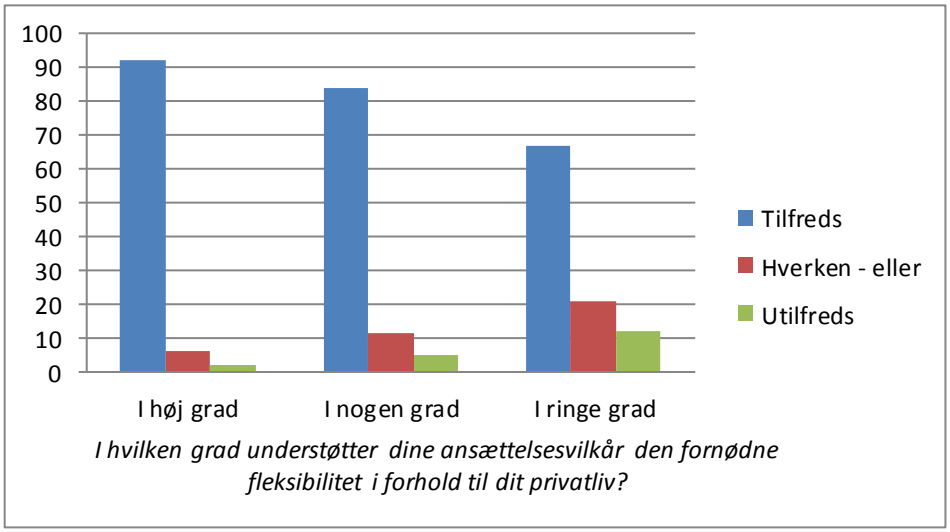
Kombinationen ledelsesniveau og køn giver ikke anledning til yderligere konklusioner.

I det hele taget synes tilfredshedsniveauet at variere meget lidt i forhold til de fleste af spørgerammens øvrige variable. Det gælder for at nævne nogle få eksempler alder, uddannelse, arbejdsområde og ugentlige arbejdstimer.

Et par sammenfald med øvrige svar skal imidlertid nævnes.

Ikke overraskende spiller ansættelsesvilkår og virksomhedens fokus på balancen mellem arbejdsliv og privatliv en rolle.

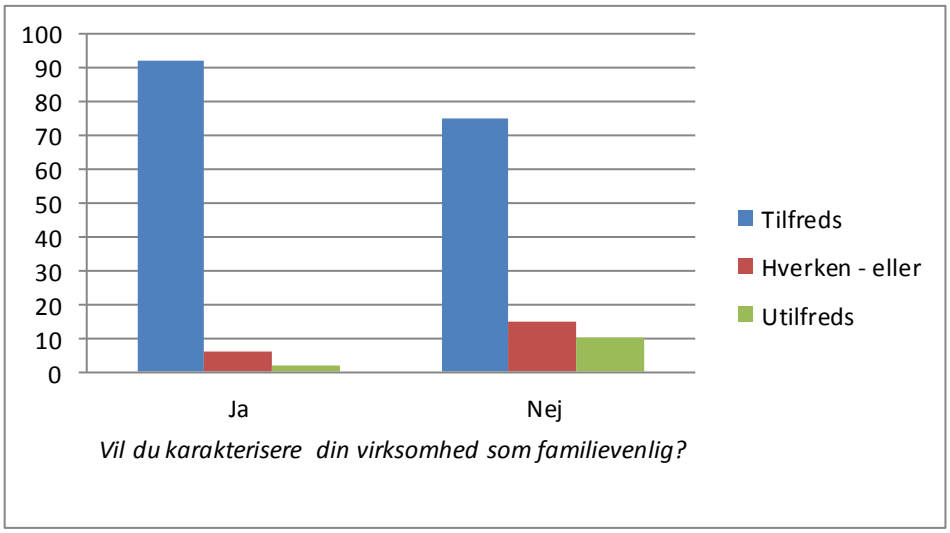
Figur 1. Ansættelsesvilkår og tilfredshed. *Hvor tilfreds er du alt i alt med dit lederjob?* Procent



Jo mere ansættelsesvilkårene giver den fornødne fleksibilitet, jo mere tilfreds er respondenten med lederjobbet.

Tilsvarende sammenfald opstår, når spørgsmålet omhandler den familievenlige virksomhed.

Figur 2. Jobtilfredsheden og den familievenlige virksomhed. *Hvor tilfreds er du alt i alt med dit lederjob?* Procent



Det er ikke muligt at kvalificere yderligere, hvad respondenterne forstår ved en familievenlig virksomhed.

Der er et klart sammenfald mellem oplevelsen af, at ansættelsesvilkårene er fleksible og oplevelsen af, at virksomheden er familievenlig, selvom det første er et mere personligt og konkret spørgsmål end det andet. Pointen er, at temaet "work-life-balance" klart indgår i respondentens bedømmelse af den generelle jobtilfredshed.

Jobtilfredsheden har ikke umiddelbart sammenfald med, hvem der oprindeligt fik ideen til, at respondenten skulle være leder. Respondenter, der selv fik ideen, er lige så tilfredse som dem, hvis daværende chef fik ideen. Det kan der være mange gode grunde til. For eksempel det forhold at respondenten giver udtryk for tilfredsheden med det nuværende job og ikke alle de jobs, der har været siden det første lederjob.

Det bedste og det værste
Respondenterne har fået lejlighed til med kun en enkelt markering at tilkendegive, hvad der er henholdsvis det bedste og det værste ved deres lederjob.

Tabel 3. Lederjobbet. *Hvad er det bedste ved dit job?* Procent.

	Procent
Udfordringen	39
Indflydelse	23
Den personlige udvikling	14
Variationen	8
Personaleansvaret	7
Resultatansvaret	5
Lønnen	1
Autonomien	1
Andet	1
I alt	*100*

Prioriteringen er klar. Med kun én valgmulighed har fire ud af ti respondenter peget på, at det bedste for dem, er de udfordringer lederjobbet indeholder. Dernæst har én ud af fire peget på den indflydelse, som jobbet giver.

Det er oplagt, at oplevelsen af, hvad der er det vigtigste ved lederjobbet, er meget personligt og meget kontekstafhængig. Ikke desto mindre tegner svarene et billede af både en vis spredning og inden for denne spredning så alligevel en klar prioritering.

Mænd og kvinder svarer ikke ens, men forskellene er ikke markante. De mandlige respondenter peger i lidt højere grad på udfordringerne. Kvinderne svagt mere på indflydelsen. Denne forskel mellem kønnene ses ikke på 1.linielederniveau, hvor begge prioriterer udfordringen højest.

For så vidt angår sammenligning mellem ledelsesniveauerne, synes det at være sådan, at jo højere ledelsesniveau, jo mere peges der på udfordring og indflydelse og jo mindre på personaleansvar og personlig udvikling.

Alder og ledelsesniveau hænger sammen (se eventuelt også afsnittet Om respondenterne). Derfor er det ikke overraskende, at unge ledere i højere grad peger på den personlige udvikling, og ældre ledere i højere grad peger på udfordringen.

Endelig skal nævnes, at de ledere, der peger på udfordringen som det bedste ved deres job, samtidig også er dem, der både er mest tilfredse med lederjobbet og mest tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

Respondenterne har tilsvarende haft lejlighed med en enkelt markering at pege på, hvad der er det værste ved deres lederjob.

Tabel 4. Lederjobbet. *Hvad er det værste ved dit job?* Procent.

	Procent
For lidt tid til mine opgaver	26
Lønnen matcher ikke ansvaret	15
For mange kompromisser	15
Manglende balance mellem arbejdsliv og privatliv	11
Stresset hverdag	11
For få frihedsgrader	5
Lang arbejdstid	4
For få muligheder for at være mig selv	3
Andet	11
I alt	*100*

Svarene antyder en lidt større spredning omend for lidt tid til opgaverne tydeligt har flest markeringer.

Der er på dette spørgsmål i store træk ingen forskel mellem mænd og kvinder.

Manglende match mellem løn og ansvar er mindre i fokus jo højere ledelsesniveau.

For så vidt angår alder er det sådan, at jo yngre, jo mere peger respondenterne på manglende sammenhæng mellem løn og ansvar, og jo ældre, jo mere peges der på en stresset hverdag og for mange kompromisser.

Der er ikke overraskende det sammenfald, at ledere, der peger på manglende tid til arbejdet, i højere grad peger på manglende balance mellem arbejdsliv og privatliv (mere herom senere i analysen).

Køn på nuværende chef
Langt den overvejende del af respondenterne har en mandlig chef. Helt præcist drejer det sig om 88%. Godt 90% af de mandlige respondenter har en mandlig chef. Godt 80% af de kvindelige respondenter har en mandlig chef.

Forespurgt hvem respondenten helst vil have som nærmeste chef svarer 76%, at køn er uden betydning. Godt 20% vil helst have en mand som nærmeste chef, og knap 4% foretrækker en kvinde. Der er ingen statistisk signifikant forskel på mænd og kvinder.

Det er derimod tilsyneladende ikke uden betydning, hvilken chef respondenten har i dag. Af de respondenter, der i dag har en mandlig chef, foretrækker 22% en mandlig chef og 3% en kvindelig (75% svarer at køn er uden betydning). Tilsvarende foretrækker 10% af de respondenter, der i dag har en kvindelig chef, en mandlig chef og 8% en kvindelig.

Bortset fra, at langt de fleste respondenter giver udtryk for, at køn er uden betydning, antyder tallene, at respondenter, der har en mandlig chef, også foretrækker en mandlig chef. Modsat synes tallene at vise, at respondenter, der har en kvindelig chef er væsentlig mere indifferent i forhold til køn.

Køn på øverste chef
Langt de fleste respondenter har en mandlig øverste chef (96% af de mandlige respondenter og 91% af de kvindelige).

Forespurgt hvem respondenten helst vil have som øverste chef svarer 82% af respondenterne, at køn er uden betydning (altså lidt flere end andelen af respondenter, der synes, at køn på nærmeste chef er uden betydning.

Der er ingen forskel på mænd og kvinder.

Køn på nuværende øverste chef synes at have en lille indflydelse på, hvilket køn man foretrækker på den øverste chef. Som i tilfældet med køn på nærmeste chef, synes det at have en kvinde som øverste chef samtidigt at trække de personlige præferencer mere i retning af en kvindelig øverste chef.

Af de respondenter, der i dag har en mandlig øverste chef foretrækker 16% en mandlig øverste chef og kun 3% en kvindelig. Af de respondenter, der i dag har en kvindelig øverste chef foretrækker 13% en mandlig og 11% en kvindelig øverste chef.

Arbejdsliv og privatliv

Balancen mellem arbejdsliv og privatliv er et højtprioriteret tema i debatten om tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft. Denne undersøgelse viser, at samspillet mellem arbejdsliv og privatliv er af stor betydning for ledernes generelle tilfredshed og dermed også for deres tilbøjelighed til at søge nyt job. Undersøgelsen viser også, at mange virksomheder kunne gøre mere dels i forhold til de konkrete ansættelsesforhold og dels i den generelle familieorientering.

Egen arbejdstid
Undersøgelsens respondenter arbejder i gennemsnit 41,6 timer om ugen på arbejdet og i gennemsnit 4,9 timer hjemme. I alt en ugentlig arbejdstid på 46,5 timer.

De kvindelige respondenters samlede ugentlige arbejdstid er mindre end mændenes (44,9 timer mod 47,0 timer). Denne forskel skyldes to ting. For det første er kvinderne i undersøgelsen i forhold til de mandlige respondenter overrepræsenteret på nederste ledelsesniveau, og netop her er den ugentlige arbejdstid noget lavere end på øvrige niveauer. For det andet giver kvinder på alle ledelsesniveauer udtryk for en lidt lavere ugentlig arbejdstid end mændene (bemærk: få kvindelige topledere i undersøgelsen).

Det er i den forbindelse bemærkelsesværdigt, at de kvindelige respondenters lavere ugentlige arbejdstid primært skyldes godt 2 timers mindre arbejdstid på arbejdet (det gælder i store træk alle ledelsesniveauer). Derimod er der ingen forskel for så vidt angår hjemmearbejdet.

Hvis niveaufordelingen for de kvindelige respondenter var lig mændenes indsnævres forskellen i samlet arbejdstid med i alt 0,5 timer (0,3 timer på arbejdet og 0,2 timer hjemme).

Der er ikke overraskende forskel på den ugentlige arbejdstid på arbejdet afhængigt af ledelsesniveau (44,1 timer for øverste ledelsesniveau (CEO) og 40,9 timer på nederste niveau). Der er desuden markant forskel på omfanget af hjemmearbejde (6,8 timer om ugen for øverste niveau og 3,9 timer på nederste).

I gennemsnit en forskel på 6,2 timer om ugen.

Der er alt i alt ikke forskel på den ugentlige arbejdstid afhængig af, om man er ansat i en linie- eller stabsfunktion. Blot kan det nævnes, at respondenter i liniefunktioner i gennemsnit arbejder ca. 1 time mere om ugen på arbejdet end respondenter ansat i stabsfunktion. Til gengæld arbejder de en time mindre derhjemme.

Generelt er den ugentlige arbejdstid ikke sammenfaldende med, om man har et, to eller tre hjemmeboende børn. Det gælder både arbejdstid på arbejdet og arbejdstid hjemme.

Gifte/samboende respondenters ugentlige arbejdstid er ikke overraskende sammenfaldende med, hvem der varetager det huslige arbejde.

Tabel 5. Arbejdstid og det huslige arbejdes rollefordeling. Antal arbejdstimer.

	Ugentlige arbejdstimer på arbejdet	Ugentlige arbejdstimer hjemme
Det huslige arbejde varetages altid eller fortrinsvis af mig selv	40,4	4,2
Det huslige arbejde varetages altid eller fortrinsvis af min ægtefælle	43,1	4,7

Der er ikke statistisk signifikant forskel på omfanget af hjemmearbejdstimer. Det er der derimod på antal ugentlige arbejdstimer på jobbet.

Ægtefælles/samboers arbejdstid
Undersøgelsens respondenter har tilkendegivet, hvorvidt deres ægtefælle eller samboer arbejder på fuldtid eller på nedsat tid.

Tabel 6. Ægtefælles/samboers arbejdstid. *Hvad er din ægtefælles/samboers arbejdstid?* Procent.

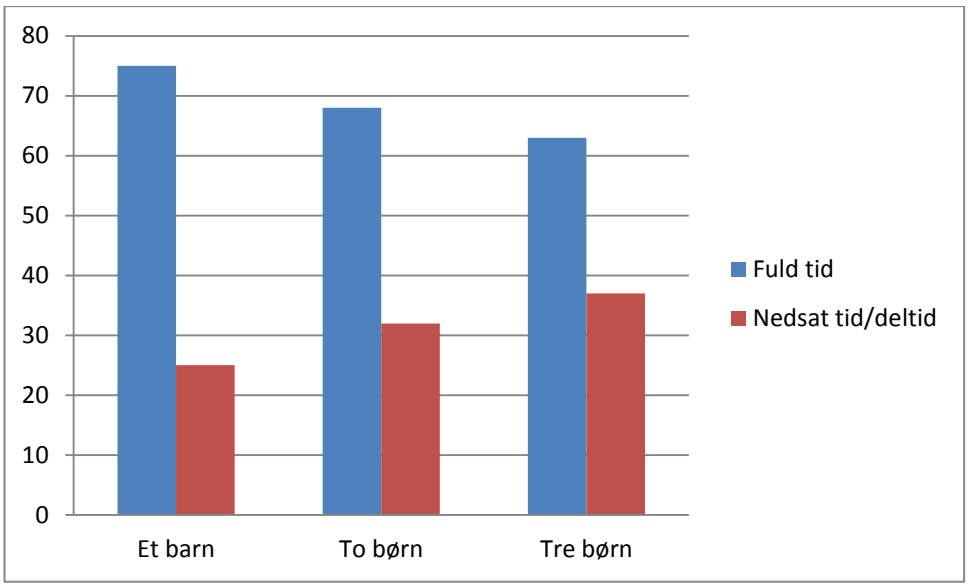
	Fuld tid	Deltid/ nedsat tid
Kvinder	94	6
Mænd	63	37
Alle	*70*	*30*

Det forholder sig ikke overraskende sådan, at meget få kvindelige lederes ægtefælle/samboer er ansat på deltid/nedsat tid. Derimod synes det ganske udbredt blandt mandlige ledere.

Disse forskelle er ikke nævneværdigt sammenfaldende med respondentens ledelsesniveau. Der er dog en tendens til, at mandlige topledere i forhold til øvrige ledere i lidt højere grad har en ægtefælle/samboer på nedsat tid/deltid (43% mod 36%).

Som det fremgår af figur 3 synes sandsynligheden for at ægtefælle/samboer er på nedsat tid eller deltid i et vist omfang at være sammenfaldende med antal af hjemmeboende børn.

Figur 3. Ægtefælles/samboers arbejdstid og antal hjemmeboende børn. *Hvad er din ægtefælles/samboers arbejdstid?* Procent.



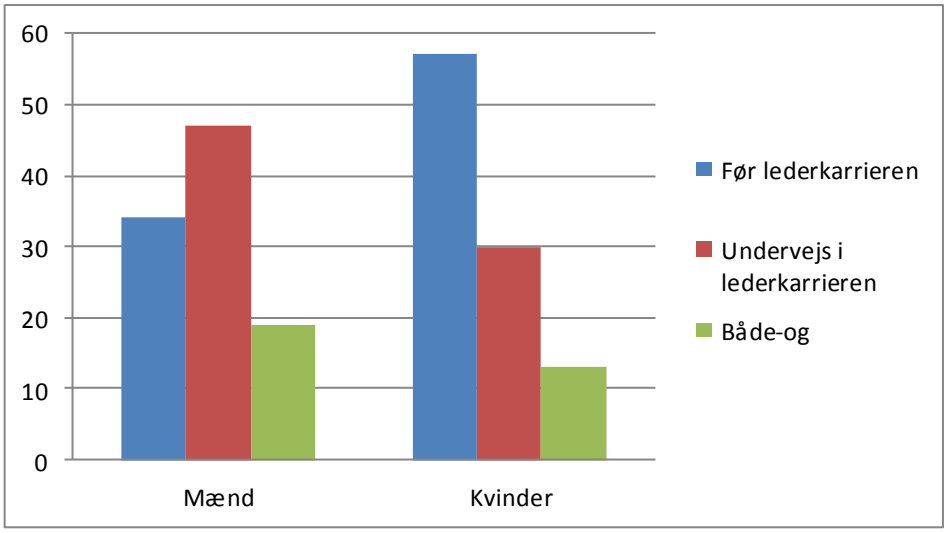
For de mandlige respondenters vedkommende er det sådan, at jo flere hjemmeboende børn, jo større er sandsynligheden for, at ægtefællen er på deltid/nedsat tid.

Sandsynligheden for at ægtefælle eller samboer er på nedsat tid er mindre, hvis denne også besidder en lederstilling.

Meget få kvindelige ledere (3 ud af 193) er gift eller samboende med en leder, der er på nedsat tid. Det er derimod mere almindeligt for gifte eller samboende mandlige ledere (13%).

Tidspunkt for børn
Mandlige og kvindelige ledere får ikke børn på samme tidspunkt i forhold til lederkarrieren.

Figur 4. Køn og tidspunkt for børn i forhold til lederkarrieren. *På hvilket tidspunkt i forhold til din lederkarriere har du fået børn?* Procent



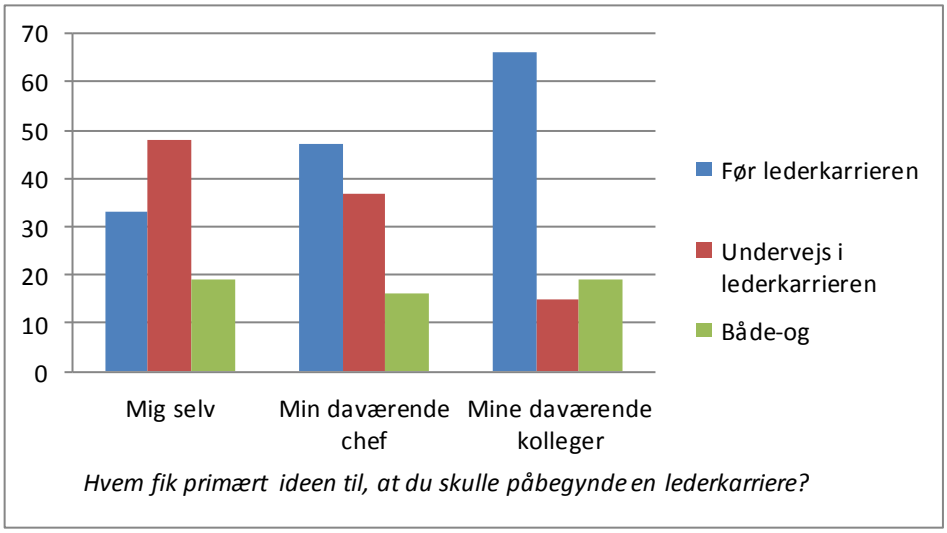
Mere end halvdelen af de kvindelige respondenter giver udtryk for, at de fik deres børn før lederkarrieren. Knapt hver tredje har fået børn undervejs i karrieren, mens relativt få (også sammenlignet med mændene) har fået børn både før og undervejs i lederkarrieren.

Anderledes forholder det sig for de mandlige respondenter, idet lige knapt halvdelen har fået børn undervejs i karrieren og hver tredje før lederkarrieren.

Tidspunktet for børn i forhold til påbegyndelsen af en lederkarriere synes at være relativt uafhængig af antal børn.

Der en tydelig forskel på tidspunktet for børn afhængig af, hvem der kom på ideen om en lederkarriere.

Figur 5. Børn og lederkarriere. *På hvilket tidspunkt i forhold til din lederkarriere har du fået børn?* Procent



De respondenter, hvis lederkarriere blev "igangsat" af nærmeste chef, har i langt højere grad fået børn før end undervejs i lederkarrieren i forhold til dem, der selv kom på ideen til en lederkarrieren. Det gælder for både mænd (41% mod 29%) og kvinder (64% mod 51%).

Som nævnt på side 47 har undersøgelsens respondenter forholdt sig til, i hvilket omfang deres lederkarriere har været præget af tilfældigheder. Svarene på dette spørgsmål har ikke markant sammenfald med, på hvilket tidspunkt respondenterne fik børn i forhold til lederkarrieren.

Barselsorlov

Barselsorlov har været et tema i de seneste års debat om specielt kvinders karriereforløb. Denne undersøgelse bidrager til debatten med et enkelt spørgsmål om, hvorvidt respondenter med børn har taget al den barselsorlov, de i henhold til lovgivning, overenskomster og øvrige aftaler havde mulighed for.

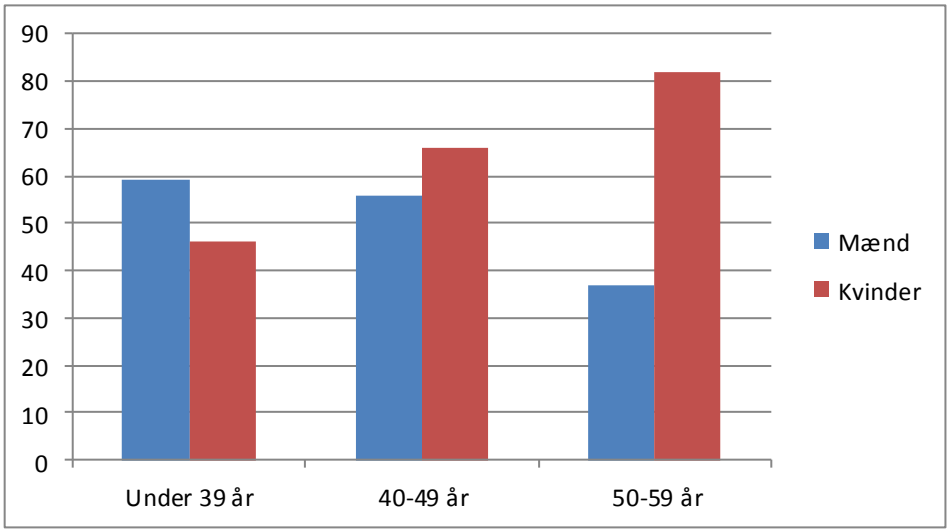
Godt halvdelen af respondenterne svarer ja, og knap halvdelen svarer nej. Mænd og kvinder svarer ikke ens. Knapt 65% af kvinderne giver udtryk for, at de har udnyttet alle muligheder for barselsorlov. Det samme gør kun 50% af mændene[1].

Forskellen mellem mænd og kvinder skal utvivlsomt ses i det lys, at en del af barselsorloven i dag kan deles mellem forældrene.

Det er desuden tænkeligt, at ændringerne i barselsreglerne spiller en rolle på det forhold, at omfanget af afholdt barselsorlov varierer i forhold til aldersgruppe.

[1] Reglerne for barselsorlov har i den periode, respondenterne har været ledere, undergået store ændringer. Det gælder omfanget af barsel samt mænds muligheder for at holde barsel.

Figur 6. Mandlige og kvindelige ledere, der har holdt maksimal barselsorlov fordelt på alder. Procent.



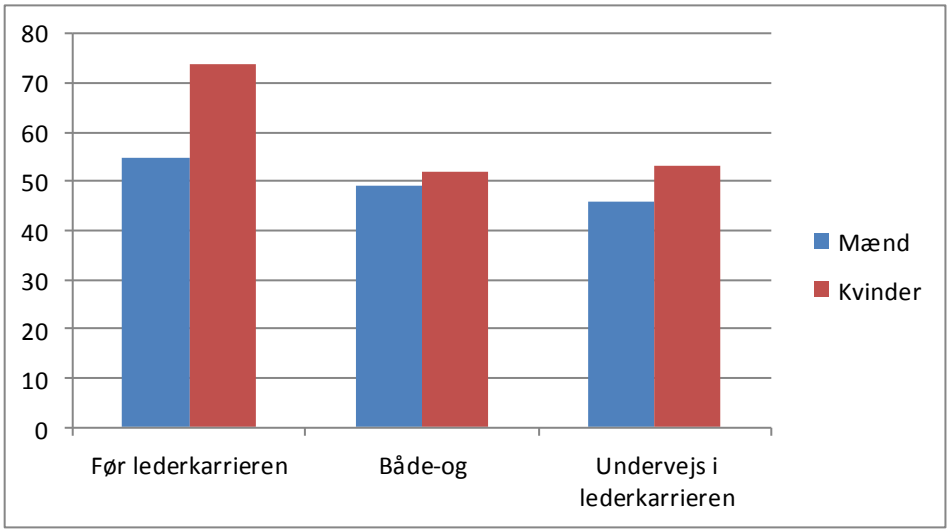
Umiddelbart synes figuren at vise, at jo yngre kvinderne er, jo mindre har de i fuldt omfang (selv) afholdt al den mulige barselsorlov. Modsat for mændenes vedkommende.

Det er relativt nyt, at mænd har mulighed for (og ret til) at holde barsel. Mænds ret til barselsorlov blev indført i 1984, og det må på den baggrund antages, at en del (ældre) mandlige respondenter har svaret, at de har taget al den orlov, der var mulighed for - nemlig ingen.

Svarene fra de 50-59 årige mænd er antageligvis bl.a. funderet på denne præmis.

Det ser desuden ud til, at tidspunktet for børn i forhold til lederkarrieren spiller en rolle for omfanget af barselsorlov. For kvinder, men ikke for mænd.

Figur 7. Procent af mandlige og kvindelige ledere, der har holdt maksimal barselsorlov afhængigt af tidspunkt for børn. Procent.



Kvinder, der har fået barn/børn før lederkarrieren har i langt højere grad taget maksimal barselsorlov i forhold til dem, der har fået barn/børn undervejs i karrieren. Respondentens alder kombineret med de tidsaktuelle barselsregler spiller givetvis en rolle. Svarene antyder uden yderligere analyser, at kvinder, der får børn undervejs i karrieren, er mindre tilbøjelige til at afholde al den mulige barselsorlov.

Det huslige arbejde

Undersøgelsens gifte/samboende respondenter har tilkendegivet, hvem der står for det huslige arbejde (rengøring, indkøb, madlavning m.v.) i familien.

Kun 4% af respondenterne (6% af kvinderne og 3% af mændene) har markeret for "anden støtte" til det huslige arbejde. Da respondenterne kun har haft mulighed for at sætte ét kryds må tolkningen være, at 4% af respondenterne – og som nævnt relativt flere kvinder end mænd – udelukkende eller i høj grad benytter sig af anden hjælp til familiens det huslige arbejde.

De øvrige svar fordeler sig som vist i tabel 7.

Tabel 7. Det huslige arbejde. *Hvem står for det huslige arbejde (rengøring, indkøb, madlavning mv.) i din familie?* Procent.

	Altid/ fortrinsvis mig selv	50-50	Altid/ fortrinsvis min ægtefælle	Anden støtte
Mænd	3	45	49	3
Kvinder	32	55	7	6
Alle	*9*	*47*	*40*	*4*

Bemærk. Sammentrukket svarskala.

Meget få respondenter tilkendegiver, at det *altid* er dem selv eller *altid* er deres ægtefælle/samboer, der varetager det huslige arbejde.

For god ordens skyld skal det nævnes, at bortset fra de respondenter, der har givet udtryk for, at det altid er dem selv eller altid er deres ægtefælle, der varetager hjemmearbejdet, er der formentlig en del respondenter, der i mindre omfang får udført det huslige arbejde med anden støtte. Det er ikke nødvendigvis sådan, at eksempelvis de respondenter, der fortrinsvis selv klarer det huslige arbejde, får den resterende del udført af ægtefællen. Spørgeskemaet giver ikke mulighed for denne præcisering.

Tabel 7 viser meget tydeligt, at de kvindelige respondenter i langt højere grad end de mandlige står for familiens huslige arbejde. Hver tredje kvindelige leder giver udtryk for, at det altid eller fortrinsvis er dem selv, der står for det huslige arbejde. Stort set ingen mandlige ledere er i den samme situation.

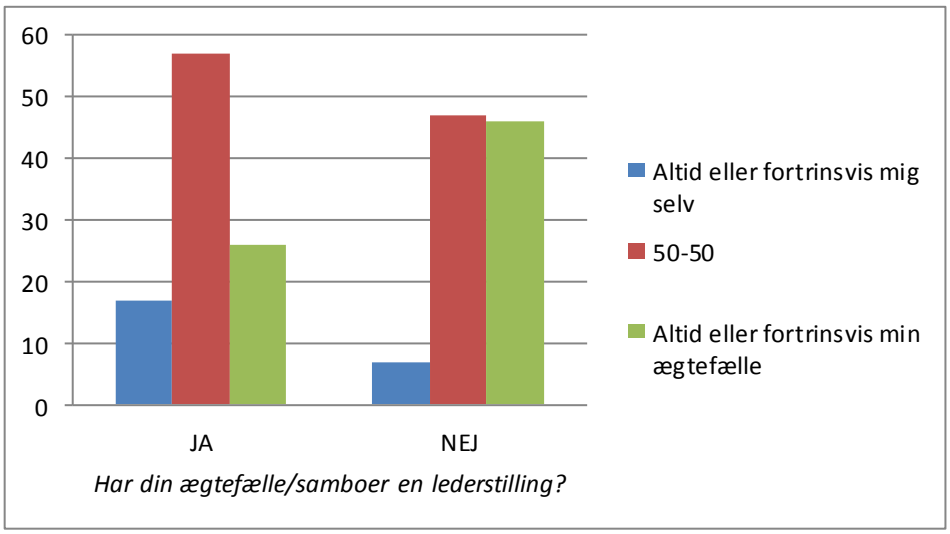
Mest almindeligt for mandlige respondenter er enten, at ægtefællen varetager det huslige arbejde (evt. kombineret med anden hjælp) eller at de indgår i en fifty-fifty ordning. For kvinderne er det mest almindelige en fifty-fifty ordning eller, at de selv står for det huslige arbejde.

Meget få mandlige respondenter giver udtryk for, at det er dem selv, der står for det huslige arbejde, og meget få kvindelige leder giver udtryk for, at det er deres ægtefælle, der står for det huslige arbejde.

For respondenterne i gennemsnit er en fifty-fifty deling af det huslige arbejde det mest almindelige.

Det ser umiddelbart ud som om, at fordelingen af det huslige arbejdet har sammenfald med, hvorvidt respondentens ægtefælle/samboer også har en lederstilling.

Figur 8. Ægtefælles arbejde og fordelingen af det huslige arbejdet. *Hvem står for det huslige arbejde (rengøring, indkøb, madlavning mv.) i din familie?* (excl. "Anden støtte/ved ikke"). Procent.



Hvis ægtefællen ikke har en lederstilling, så varetages en større del af det huslige arbejde af denne. Det gælder både mandlige og kvindelige respondenter.

Denne forskel giver sig blandt andet udslag i, at godt halvdelen (53%) af de mandlige ledere gift med en ikke-leder giver udtryk for, at det er ægtefællen, der fortrinsvis/altid varetager det huslige arbejde.

Kvindelige ledere står i gennemsnit for det meste huslige arbejde – uanset om de er gift med en leder eller ej.

Respondenter, der både er gift/samboende og har hjemmeboende barn/børn, har tilkendegivet hvem der bliver hjemme fra arbejdet ved barn syg.

Tabel 8. Børns sygedage. *Hvem bliver hjemme ved barn syg?* Procent.

	Altid eller fortrinsvis mig selv	50-50	Altid eller fortrinsvis min ægtefælle	Anden støtte/ ved ikke
Mænd	4	43	45	8
Kvinder	19	52	10	19
Alle	*7*	*44*	*38*	*11*

Bemærk. Sammentrukket svarskala.

Tabellen viser i store træk samme svarmønster som ved spørgsmålet om det huslige arbejde. Dog giver en væsentlig mindre andel af kvinderne udtryk for, at det altid eller fortrinsvis er dem selv, der bliver hjemme.

Det er i den forbindelse værd at bemærke, at væsentlig flere respondenter markerer for "anden støtte/ved ikke". For de kvindelige respondenters vedkommende er det sådan, at 13 af de 19% markerer for "anden støtte".

For de kvindelige respondenters vedkommende er det mest almindelige en fifty-fifty ordning. Relativt få kvindelige respondenter giver udtryk for, at det altid eller fortrinsvis er dem selv, der bliver hjemme.

Af de 1392 respondenter, der har svaret på begge spørgsmål (tabel 7 og tabel 8) har kun 29 (28 kvinder og 1 mand) givet udtryk for, at det altid eller fortrinsvis er dem selv, der både varetager det huslige arbejde og bliver hjemme ved barn syg.

Børn og lederkarriere
Undersøgelsen viser, at langt de fleste ledere har børn – også hjemmeboende børn. I gennemsnit 1,9 hjemmeboende børn. Er det respondenternes opfattelse, at det at få børn vanskeliggør en lederkarriere, og har mænd og kvinder forskellig opfattelse af dette spørgsmål?

Tabel 9. Børn og lederkarriere. *I hvilken grad er det din oplevelse, at det at få barn/børn har gjort det vanskeligere at gøre lederkarriere?* Procent.

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad
Mænd	9	32	59
Kvinder	15	37	48
Alle	*10*	*33*	*57*

Bemærk: Sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: I meget høj grad/I høj grad/I nogen grad/I ringe grad/Slet ikke

Det generelle indtryk er, at børn kun i mindre grad vanskeliggør en lederkarriere. Der er imidlertid forskel på mænd og kvinders svarfordeling. Som vist i tabellen er der svagt flere kvinder, der mener, at børn i høj/nogen grad besværliggør en lederkarriere end kvinder der mener, at børn kun i ringe grad vanskeligere lederkarrieren (52% mod 48%).

Det gennemsnitlige antal hjemmeboende børn er ikke afgørende forskelligt i de tre svargrupper.

Respondenternes ledelsesniveau spiller generelt ingen markant rolle. Svarene fra de kvindelige respondenter antyder, at jo højere ledelsesniveau jo mindre er det oplevelsen, at børn vanskeliggør en lederkarriere, men antallet af kvindelige respondenter på topniveau er i undersøgelsen lavt (N= 37). Mændenes svar viser ingen forskel mellem ledelsesniveauerne.

Tilsvarende gør det ikke signifikant forskel, om respondenten er gift/samboende eller enlig.

Det statistiske grundlag er spinkelt på grund af relativt få kvindelige topledere i undersøgelsen (N=48). Tages svarene for pålydende, er der ikke umiddelbart grund til at antage, at børn er en hindring for karrierespringet fra direktionsniveau til decideret topleder.

Inden for samme tema har respondenter uden børn forholdt sig til, hvorvidt lederkarrieren har påvirket deres planer om at få børn.

Tabel 10. Børn og lederkarriere. *Har din lederkarriere påvirket eventuelle planer om at få børn?* Procent

	Ja	Nej
Mænd	13	87
Kvinder	22	78

Svarene viser "samme mønster" som tabel 9. De kvindelige respondenter er mere tilbøjelige end mændene til at give udtryk for, at lederkarrieren har påvirket deres planer om at få børn. Underliggende krydstabeller antyder (datasættet er ikke tilstrækkelig), at specielt de enlige kvinder uden børn er påvirket i deres planer om at få børn.

Familiesituationen og lederkarrieren

I hvilket omfang indgår familiesituationen som en potentiel dæmpende faktor i overvejelserne om en lederkarriere og, har mænd og kvinder forskellig opfattelse af dette spørgsmål?

Det må umiddelbart forventes, at familiesituationen for en del af respondenterne har spillet en rolle for overvejelserne om den fortsatte karriere. Det synes da også at være tilfældet.

Tabel 11. Familiesituation og karriereplaner. *Har din familiesituation lagt en dæmper på dine overvejelser om en lederkarriere?* Procent.

	Ja	Til dels	Nej
Mænd	16	15	69
Kvinder	19	21	60
Alle	*16*	*16*	*67*

Én trediedel af respondenterne giver udtryk for, at familiesituationen på et eller andet tidspunkt og i et eller andet omfang har spillet en rolle i karriereovervejelserne. Mere bemærkelsesværdigt er måske, at to trediedele ikke har den opfattelse.

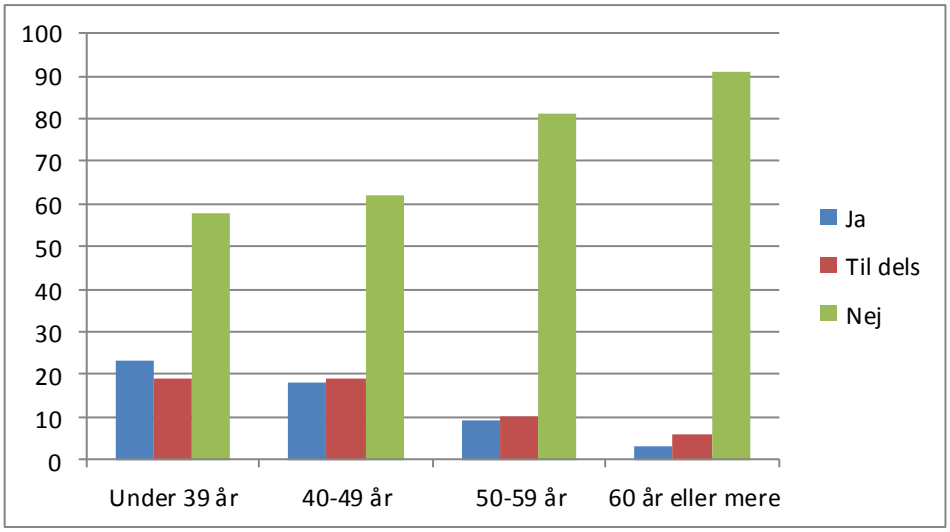
Der er forskel på mandlige og kvindelige ledere. En relativ større andel af kvinderne end mændene giver udtryk for, at familiesituationen har lagt en dæmper på karriereovervejelserne. Det skal i den forbindelse erindres, at kvinderne i undersøgelsen er relativt mindre repræsenteret på topniveau end mændene.

Begrebet familiesituation dækker over et bredt spektrum af forhold. Undersøgelsens spørgeramme afdækker kun enkelte af disse.

Det gør ingen forskel, om respondenten er gift eller enlig, men det skal nævnes, at der ikke nødvendigvis er tidsmæssigt sammenfald mellem den aktuelle ægteskabelige stilling og den familiesituation, der ligger til grund for besvarelsen af spørgsmålet om end det må antages, at respondenten har taget afsæt i den aktuelle familiesituation.

At det forholder sig sådan ses bl.a. ved, at familiesituationens eventuelle indflydelse på karriereplanerne har en ikke overraskende meget tydelig sammenhæng med respondentens alder.

Figur 9. Familiesituation og karriereplaner. *Har din familiesituation lagt en dæmper på dine overvejelser om en lederkarriere?* Procent.



Der er ikke forskel på mandlige og kvindelige ledere inden for de enkelte aldersgrupper.

Generelt for alle respondenter gør det heller ikke forskel, hvorvidt ægtefælle/samboer også har en lederstilling eller ej.

For så vidt angår respondenter, der er gift/samboende med en leder kunne det tænkes, at kombinationen af eget ledelsesniveau med ægtefællens ledelsesniveau spiller en rolle. Potentielle forskelle kan imidlertid ikke dokumenteres med fornøden statistisk sikkerhed.

Ikke overraskende er hjemmeboende børn derimod en afgørende faktor. Analyser viser, at 19% af respondenter med hjemmeboende børn giver udtryk for, at familiesituationen har lagt en dæmper på karriereovervejelserne. Det samme gør kun 8% af dem, der ikke har hjemmeboende børn. Denne markante forskel optræder både hos mandlige og kvindelige respondenter, om end forskellen klart er størst hos kvinderne.

Det er derfor heller ikke overaskende, at enlige med hjemmeboende børn er den gruppe respondenter, der i størst omfang peger på familiesituationen som dæmpende for karriereovervejelserne. Modsat er de gifte/samboende respondenter uden hjemmeboende børn, dem der i mindst udstrækning peger på, at familiesituationen spiller en rolle.

Den familievenlige virksomhed
Virksomhedernes ageren i forhold til medarbejdernes balance mellem arbejdsliv og privatliv har stor betydning. Medarbejdere med hjemmeboende børn har behov for fleksibilitet i ansættelsesforholdet, men i det hele taget er virksomhedens respekt for og accept af, at medarbejderne har behov for et meningsfuldt liv uden for virksomhedens mure, er en vigtig forudsætning for den enkeltes engagement og loyalitet.

Hvor familievenlig er virksomhederne i ledernes øjne? Svaret fremgår af tabel 12.

Tabel 12. Den familievenlige virksomhed. *Vil du karakterisere din virksomhed som familievenlig?* Procent.

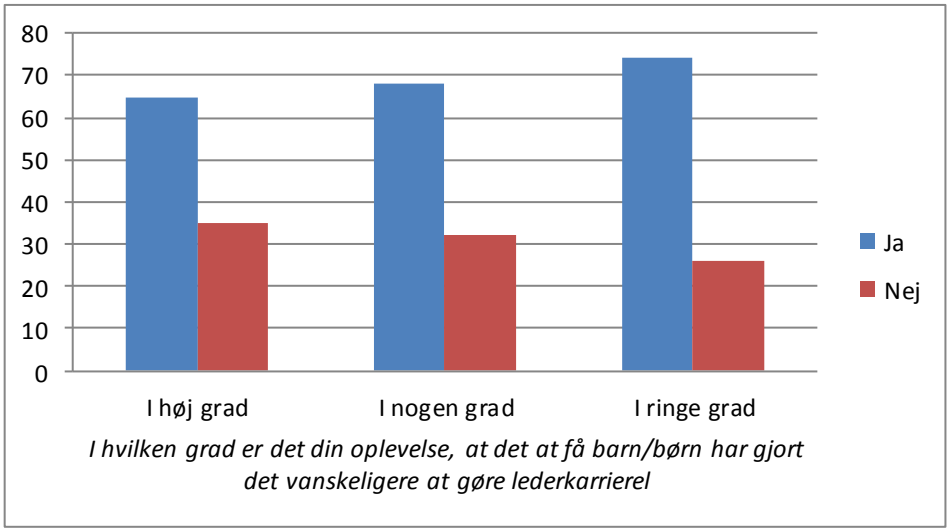
	Ja	Nej
Kvinder	72	28
Mænd	71	29
Alle	*71*	*29*

Sat på spidsen karakteriserer 7 ud af 10 respondenter deres virksomhed som familievenlig. Der er ingen forskel mellem mænd og kvinders svar.

Denne holdning er ikke i nævneværdig grad sammenfaldende med, hvorvidt man har hjemmeboende børn eller ej.

Derimod er der ikke overaskende et svagt sammenfald mellem, i hvilken grad man har oplevet, at børn vanskeliggør en lederkarriere og karakteristikken af virksomheden som familievenlig eller ej.

Figur 10. Den familievenlige virksomhed. *Vil du karakterisere din virksomhed som familievenlig?* Procent.



Det skal bemærkes, at holdningen til børn og lederkarriere må antages at være dannet over en længere periode end kendskabet til den nuværende virksomhed dækker.

Ansættelsesvilkår og fleksibilitet
Ovenstående afsnit omhandler respondentens generelle oplevelse af, i hvilket omfang man kan sige, at virksomheden er familievenlig. Dette afsnit omhandler, i hvilket omfang de personlige og konkrete ansættelsesvilkår understøtter behovet for fleksibilitet i forhold til privatlivet.

Det må som udgangspunkt antages, at behovet for fleksibilitet er meget forskelligt respondenterne imellem.

Tabel 13. Ansættelsesvilkår og fleksibilitet. *I hvilken grad understøtter dine ansættelsesvilkår den fornødne fleksibilitet i forhold til dit privatliv?* Procent.

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad
Mænd	53	38	9
Kvinder	53	37	10
Alle	*53*	*38*	*9*

Bemærk: Sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: I meget høj grad/I høj grad/I nogen grad/I ringe grad/Slet ikke

I gennemsnit vurderer godt halvdelen af respondenterne, at ansættelsesvilkårerne giver den fornødne fleksibilitet. Respondenterne er således væsentlig mindre postive, hvad angår de personlige ansættelsesvilkår end i vurderingen af, hvorvidt virksomheden er familievenlig eller ej.

Der er ingen forskel mellem mandlige og kvindelige ledere. Der er små forskelle afhængigt af ledelsesniveau, men disse forskelle er ikke statistisk signifikante og danner i øvrigt ikke et umiddelbart klart mønster.

Opdeling af respondenterne efter alder, ægteskabelig status, og eventuelle hjemmeboende børn afdækker heller ikke statistisk signifikante forskelle.

Lederjobbet og omprioriteringer i privatlivet
Jobbet som leder indebærer som vist ovenfor en relativ lang arbejdsuge. Og jo højere niveau, jo længere arbejdsuge. Af denne årsag - men antageligvis også andre årsager – medfører den mindre tid til overs en række omprioriteringer i privatlivet. Undersøgelsens respondenter har tilkendegivet, i hvilket omfang lederjobbet har givet anledning til omprioriteringer i privatlivet.

Tabel 14. Lederjobbet og privatlivet. *Har lederjobbet medført omprioriteringer i dit privatliv?* Procent.

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad
Mænd	15	47	38
Kvinder	16	50	34
I alt	*15*	*48*	*37*

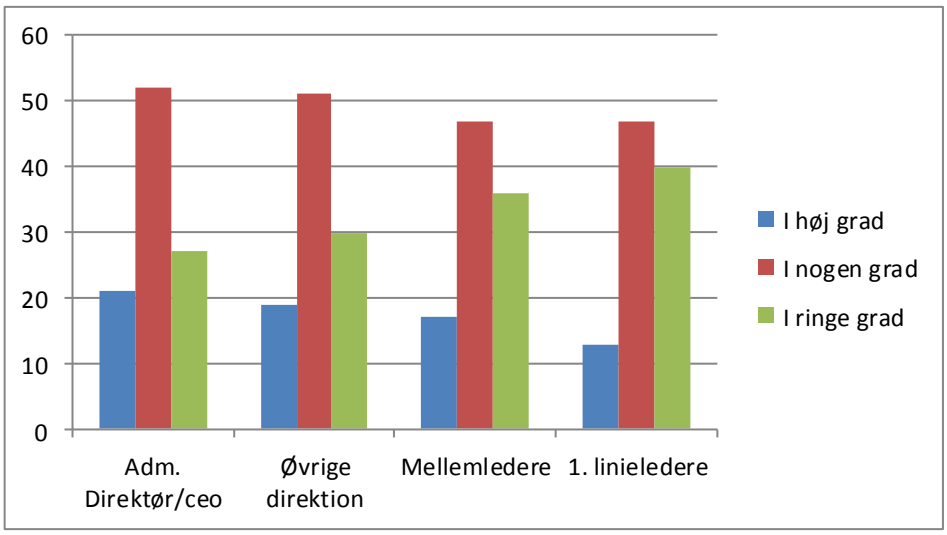
Bemærk: Sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: I meget høj grad/I høj grad/I nogen grad/I ringe grad/Slet ikke

Omkring hver 7. respondent giver udtryk for, at lederjobbet i høj grad har givet anledning til omprioriteringer. Der er ingen forskel mellem mandlige og kvindelige respondenters besvarelser.

Hjemmeboende børn spiller en rolle, men ikke en forskellig rolle blandt mandlige eller kvindelige respondenter.

Behovet for omprioriteringer er ikke overraskende forbundet med ledelsesniveau.

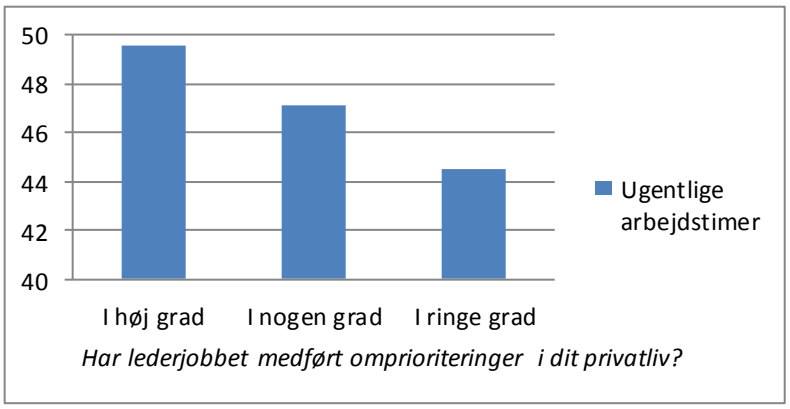
Figur 11. Ledelsesniveau og behovet for omprioriteringer i privatlivet. *Har lederjobbet medført omprioriteringer i dit privatliv?* Procent.



Det er tydeligt fra figuren, at jo lavere ledelsesniveau, jo mindre har behovet været for omprioriteringer i privatlivet.

Ledelsesniveau og antal arbejdstimer hænger som tidligere beskrevet sammen. At behovet for omprioriteringer har sammenfald med antal ugentlige arbejdstimer illustrerer figur 12.

Figur 12. Sammenfald mellem behovet for omprioriteringer i privatlivet og antal ugentlige arbejdstimer.



Der er således grund til at antage, at jo flere ugentlige arbejdstimer, jo større sandsynlighed for, at der opstår et behov for omprioriteringer i privatlivet.

Undersøgelsen afdækker ikke, hvori omprioriteringerne består eller, hvordan den personlige cost-benefit analyse falder ud.

Balance mellem arbejdsliv og privatliv

Et vigtigt tema i de senere års diskussioner om det gode eller dårlige arbejdsliv er balancen mellem arbejdsliv og privatliv. I praksis påvirkes denne balance fra begge sider. Arbejdslivet påvirker privatlivet, og privatlivet påvirker arbejdslivet. Undersøgelsens spørgeramme giver visse muligheder for at analysere begge aspekter.

Den generelle tilfredshed med balancen mellem arbejdsliv og privatliv er gengivet i tabel 15.

Tabel 15. Balance mellem arbejdsliv og familieliv. *Hvordan vurderer du alt i alt balancen mellem arbejdsliv og privatliv?* Procent

	Tilfredsstillende	Nogenlunde tilfredsstillende	Utilfredsstillende
Mænd	62	31	7
Kvinder	55	37	8
Alle	*60*	*33*	*7*

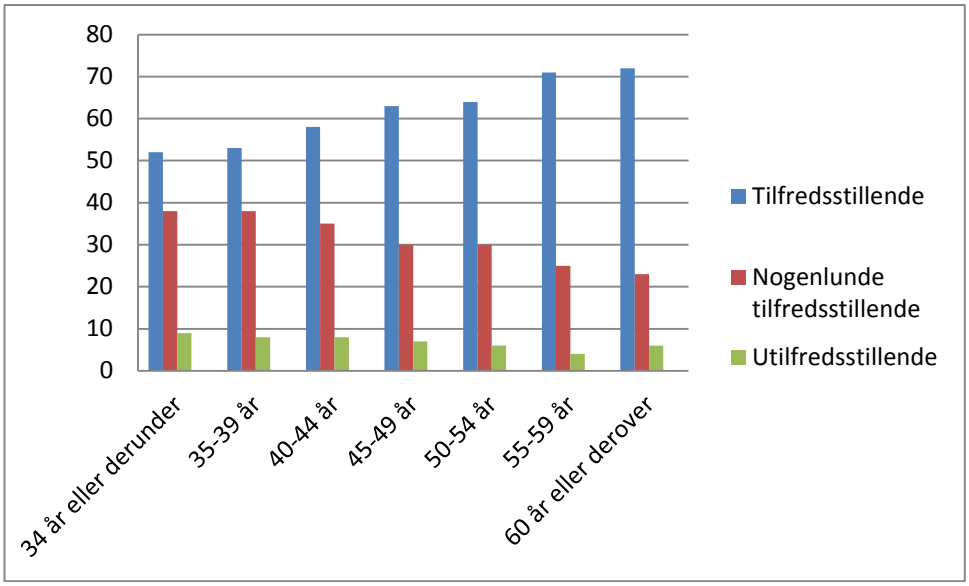
Bemærk: Sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: Meget tilfredsstillende/tilfredsstillende/nogenlunde tilfredsstillende/utilfredsstillende/meget utilfredsstillende.

Tallene viser, at 6 ud af 10 respondenter giver udtryk for, at balancen er tilfredsstillende, og relativt få giver udtryk for at balancen er decideret utilfredsstillende.

Mandlige og kvindelige ledere har ikke den samme opfattelse. Kvindelige ledere er lidt mindre tilfredse end mandlige ledere.

Tilfredsheden med balancen mellem arbejdsliv og familieliv har et klart sammenfald med alder. Jo højere alder, jo større tilfredshed.

Figur 13. Alder og tilfredshed med balancen mellem arbejdsliv og familieliv. *Hvordan vurderer du alt i alt balancen mellem arbejdsliv og privatliv?*



Kvindernes tilfredshedsniveau ligger i store træk lavere end mændenes uanset aldersgruppe.

Der er et tydelig sammenfald mellem ugentlig arbejdstid og balancen mellem arbejdsliv og privatliv (WLB).

Tabel 16. Sammenfald mellem ugentlig arbejdstid og tilfredshed med balancen mellem arbejdsliv og privatliv og ugentlig arbejdstid. Antal arbejdstimer.

	Ugentlige arbejdstimer på arbejdet	Ugentlige arbejdstimer hjemme	Ugentlige arbejdstimer i alt
Tilfredsstillende WLB	41	4	45
Nogenlunde tilfredsstillende WLB	43	5	48
Utilfredsstillende WLB	46	6	52

Forskellen på de respondenter, der giver udtryk for henholdsvis tilfredsstillende og utilfredsstillende work-life-balance er som vist i tabel 16 7 arbejdstimer om ugen.

Krydstabelanalyser viser, at

- Tilfredsheden med WLB har ikke sammenfald med ledelsesniveau
- Tilfredsheden med WLB har ikke sammenfald med hvorvidt respondenten er gift/samboende eller enlig. Analyser antyder imidlertid, at tilfredsheden bl.a. afhænger af, hvorvidt man har hjemmeboende børn eller ej. Mest tilfredse synes at være gifte/samboende respondenter uden hjemmeboende børn (70%). Mindst tilfredse er enlige uden børn (55%).
- Tilfredsheden med WLB har ikke sammenfald med hvorvidt respondenten har fået børn før eller undervejs i lederkarrieren
- Tilfredsheden med WLB har ikke sammenfald med hvilket køn nærmeste chef har

Hjemmeboende børn spiller en rolle, når tilfredsheden med balancen mellem arbejdsliv og privatliv skal gøres op.

Tabel 17. Hjemmeboende børn og balancen mellem arbejdsliv og privatliv. *Hvordan vurderer du alt i alt balancen mellem arbejdsliv og privatliv?*

Har du hjemmeboende børn?	Tilfredsstillende	Nogenlunde tilfredsstillende	Utilfredsstillende
Ja	60	33	7
Nej	68	27	5

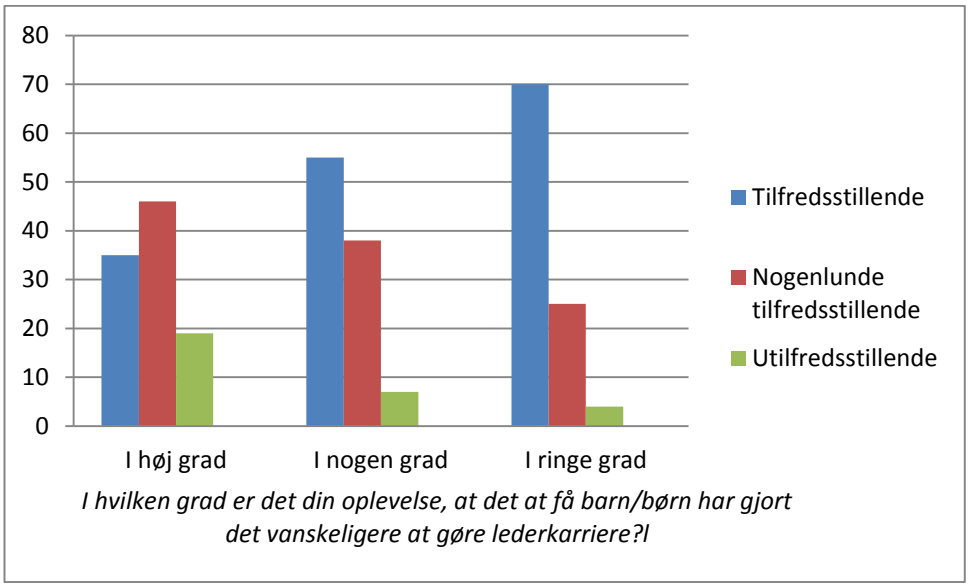
Bemærk: Sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: Meget tilfredsstillende/tilfredsstillende/nogenlunde tilfredsstillende/utilfredsstillende/meget utilfredsstillende.

De respondenter, der har børn, blot ikke hjemmeboende børn, er ikke overraskende mere tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og familieliv end respondenter med hjemmeboende børn, som dog stadig er mere tilfredse end respondenter uden børn. For så vidt angår den sidste sammenligning må det antages at alderen spiller en rolle (jf. ovenstående). Gennemsnitsalderen for respondenter med børn, der ikke bor hjemme er 53,4 år, medens gennemsnitalderen for respondenter uden børn er 39,6 år.

Antallet af hjemmeboende børn spiller ikke nogen markant rolle for tilfredsheden med balancen mellem arbejdsliv og privatliv omend respondenter med kun et hjemmeboende barn er svagt mere tilfredse end respondenter med to eller flere hjemmeboende børn.

Tilfredsheden med balancen mellem arbejdsliv og privatliv for de respondenter, der har børn, er i allerhøjeste grad udtryk for et gennemsnit. Respondenterne har som nævnt meget forskellig oplevelse af i hvilket omfang det at få barn/børn har gjort det vanskeligere at gøre lederkarriere, og denne forskel sætter sit tydelige præg på oplevelsen af balance mellem arbejdsliv og privatliv. Se figur 14.

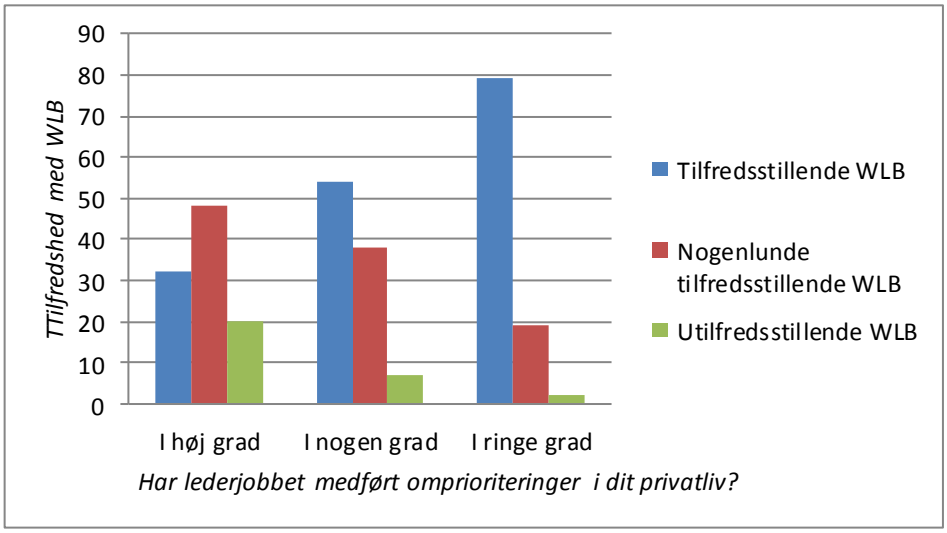
Figur 14. Sammenfald mellem tilfredshed med WLB og børn-karriere oplevelsen. *Hvordan vurderer du alt i alt balancen mellem arbejdsliv og privatliv?*



Som tidligere nævnt er det relativt få respondenter med børn, der tilkendegiver, at det at få barn/børn har vanskeliggjort lederkarrieren (10%).

Omprioriteringer i privatlivet betinget af udviklingen i lederjobbet har en klar negativ sammenhæng med, hvor tilfredsstillende balancen mellem arbejdsliv og privatliv er.

Figur 15. Omprioriteringer i privatlivet og tilfredsheden med balancen mellem arbejdsliv og privatliv. *Hvordan vurderer du alt i alt balancen mellem arbejdsliv og privatliv?* Procent.



Der er et sammenfald mellem karakteristikken af virksomheden som familievenlig og tilfredsheden med balancen mellem arbejds- og privatliv.

Tabel 18. Den familievenlige virksomhed og balancen mellem arbejdsliv og privatliv. *Hvordan vurderer du alt i alt balancen mellem arbejdsliv og privatliv?* Procent.

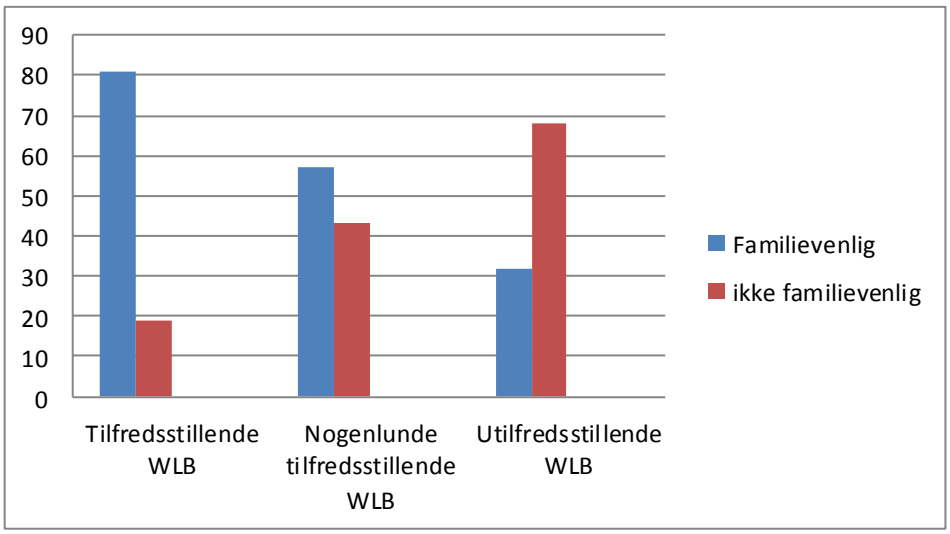
Vil du karakterisere din virksomhed som familievenlig? Svar:	Tilfreds-stillende	Nogenlunde tilfreds-stillende	Utilfreds-stillende
Ja	70	27	3
Nej	38	46	16

Bemærk: Sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: Meget tilfredsstillende/tilfredsstillende/nogenlunde tilfredsstillende/utilfredsstillende/meget utilfredsstillende.

Det er tydeligt, at de respondenter, der er ansat i familievenlige virksomheder i langt overvejende grad oplever en tilfredsstillende balance mellem arbejdsliv og privatliv.

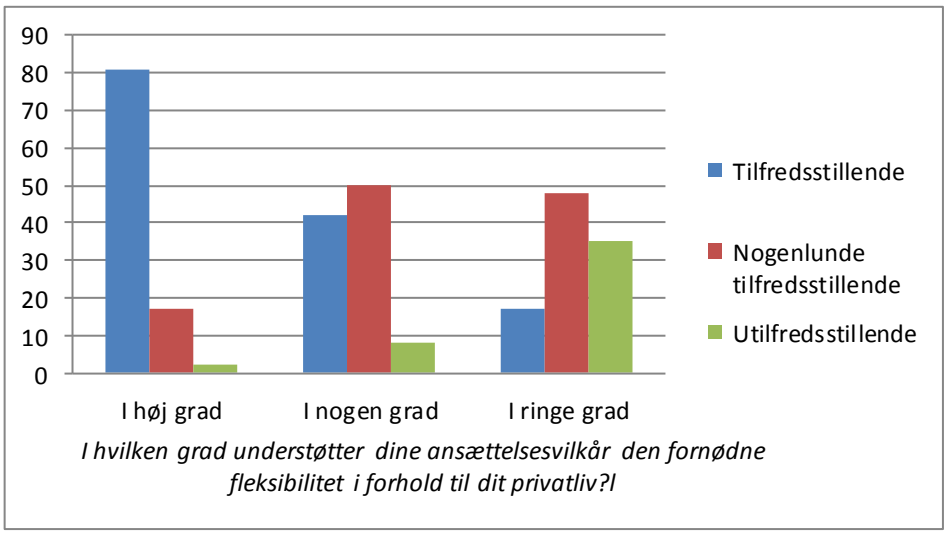
Med tilfredsheden med arbejds- og privatlivsbalancen som uafhængig variabel fås følgende sammenfald i svarene:

Figur 16. Balancen mellem arbejdsliv og privatliv og den familievenlige virksomhed. *Vil du karakterisere din virksomhed som familievenlig?* Procent.



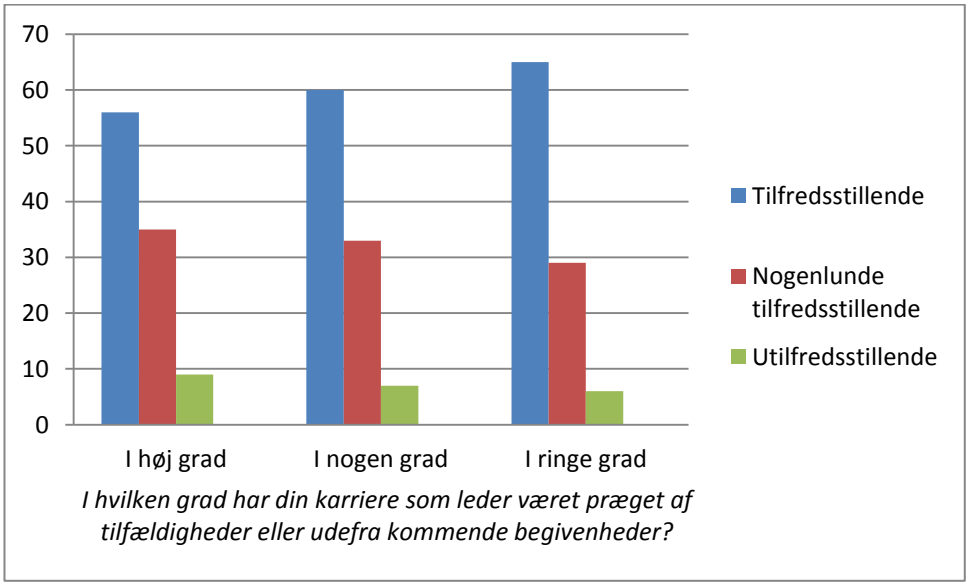
På tilsvarende måde er de respondenter, der er tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og privatliv, langt mere tilbøjelige til at give udtryk for, at deres ansættelsesvilkår understøtter den fornødne fleksibilitet i forhold til privatlivet.

Figur 17. Sammenfald mellem jobtilfredshed og ansættelsesvilkår. *Hvordan vurderer du alt i alt balancen mellem arbejdsliv og privatliv?* Procent



Der synes at være et vist sammenfald mellem tilfredsheden med WLB og i hvilken grad lederkarrieren bærer præg af tilfældigheder. Jo mindre tilfældig karriere, jo større tilfredshed med balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

Figur 18. Karriereforløb og tilfredshed med WLB. *Hvordan vurderer du alt i alt balancen mellem arbejdsliv og privatliv?*

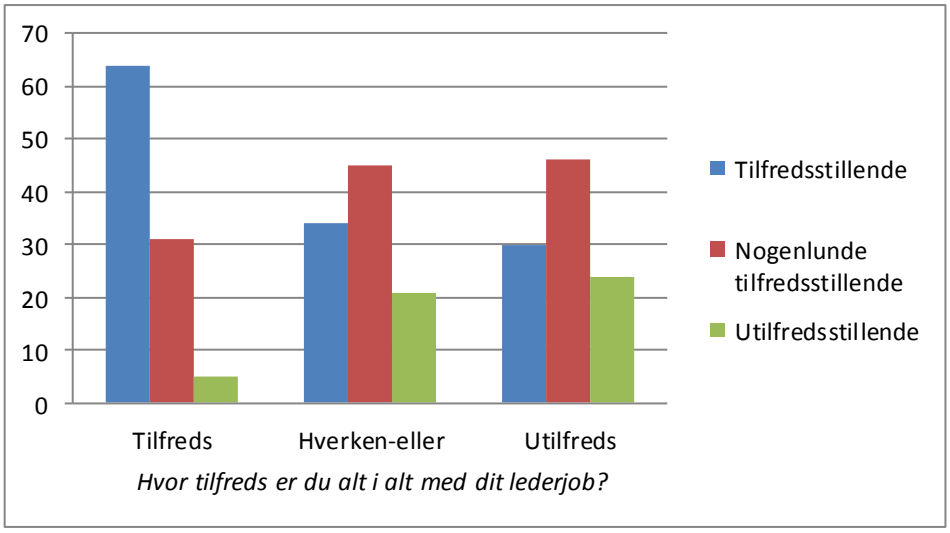


Det er en mulig tolkning af svarene i figur 18, at graden af tilfældighed i lederkarrieren fortæller historien om en respondent, der generelt søger at minimere tilfældighederne i sit liv, og som derfor er mere tilbøjelig til - dels på grund af oplevelsen af et personligt ansvar og dels på grund af netop styringstrangen - at udtrykke større tilfredshed med WLB.

Fordelt på mænd og kvinder falder svarene sådan, at for mændenes vedkommende stiger tilfredsheden med balancen mellem arbejdsliv og privatliv, jo mindre tilfældig lederkarrieren har været. Samme tendens ses ikke hos kvinderne.

Der eksisterer et sammenfald mellem den generelle jobtilfredshed og tilfredsheden med WLB sådan, at de respondenter, der er tilfredse med jobbet, i vid udstrækning også er tilfredse med WLB. Eller omvendt.

Figur 19. Sammenfald mellem generel jobtilfredshed og tilfredshed med balancen mellem arbejdsliv og privatliv. *Hvordan vurderer du alt i alt balancen mellem arbejdsliv og privatliv?* Procent.



Det skal erindres, at meget få respondenter er decideret utilfredse med deres lederjob.

Der er således en overvejende sandsynlighed for, at dem, der er tilfredse med deres job, også er tilfredse med balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Eller vice versa.

Lederkarrieren

Dette afsnit søger at belyse temaet lederkarrieren anno 2011. Den enkelte leders karriereforløb er uden tvivl indrammet af en given konkret kontekst og et væld af personlige forudsætninger og præferencer. Ikke desto mindre giver afsnittet et indblik i den generelle lederkarriere, og selvom analyserne efterlader det generelle indtryk, at mænds og kvinders karriereadfærd og karriereovervejelser på mange punkter ikke afviger markant fra hinanden, så er kvinderne mere forbeholdne over for en decideret karriere som leder.

Karriereforløb
Respondenterne har i gennemsnit været 5 år i deres nuværende lederjob og i gennemsnit været ledere i 14 år.

De har i gennemsnit påbegyndt deres lederkarriere i en alder af 31,5 år.

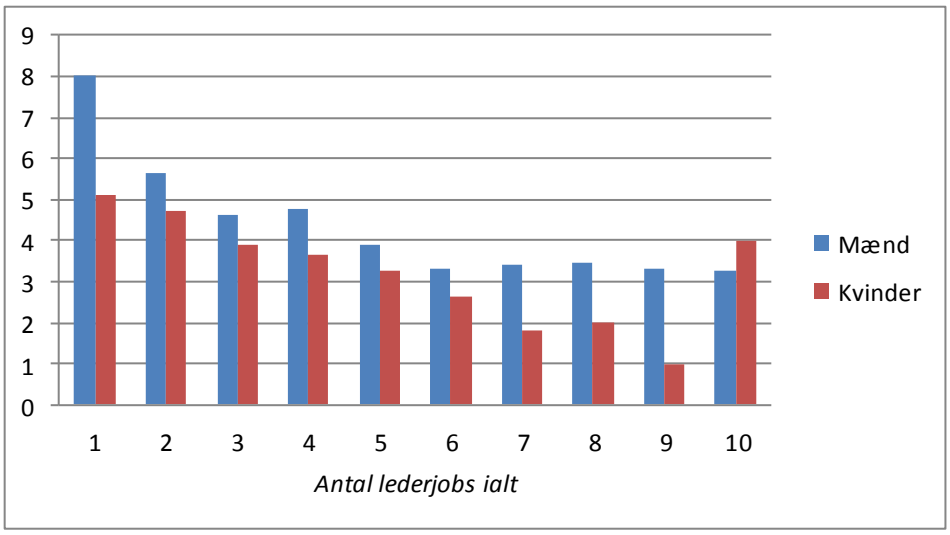
De kvindelige respondenter har i gennemsnit startet lederkarrieren i en alder af 32,2 år og mændene i en alder af 31,3 år. I gennemsnit en aldersforskel på lige godt et år.

Det skal bemærkes, at tidspunktet for påbegyndelse af en lederkarriere i høj grad hænger sammen med, hvornår man har fået børn. Analyser viser, at respondenter, der har fået børn før karrieren i gennemsnit starter lederkarrieren 6½ år senere end respondenter, der har fået børn undervejs i karrieren. Denne forskel er i store træk ens for mænd og kvinder (henholdsvis 6,3 år og 7,3 år).

De kvindelige respondenter har været ledere i 11,9 år og mændene i 14,7 år. Denne forskel udmønter sig blandt andet i, at på undersøgelsestidspunktet har de kvindelige respondenter i gennemsnit haft 2,8 lederjob og mændene 3,5 lederjob.

Hvis der ses bort fra det nuværende job, så har kvindelige respondenter i gennemsnit været 4,3 år i deres tidligere lederjobs, medens mændene kun har været 3,8 år i deres tidligere lederjob. Denne forskel er kun tilsyneladende, idet de kvindelige respondenter på undersøgelsestidspunktet som nævnt ikke har været ledere så længe som mændene. Generelt er det sådan, at jo længere lederkarriere, jo flere lederjobs og jo flere lederjobs jo kortere tid har respondenten været i det nuværende job. Denne tendens gælder for såvel kvinder som mænd. Tendensen illustreres i figur 20.

Figur 20. Gennemsnitlig jobanciennitet og antal lederjobs fordelt på køn. Antal år.



Bemærk. Antal respondenter i grupperingerne på x-aksen (antal lederjobs i alt) falder til under 100 for mændenes vedkommende fra og med 7 jobs eller derover, og for kvindernes vedkommende fra og med 4 jobs og derover.

Figuren antyder, at mænd bliver længere tid i jobbet, inden de fortsætter lederkarrieren.

Den foreløbige konklusion er således, at kvinderne bliver ledere i en højere alder (ca. 1 år), til gengæld bliver de kortere tid i de enkelte lederjobs.

Beregninger viser, at hvis man eksempelvis tager afsæt i de respondenter, som befinder sig i deres tredje lederjob, så viser det sig, at de mandlige og kvindelige respondenter i gennemsnit har været henholdsvis 4,1 år og 3,7 år i de to forudgående lederjobs.

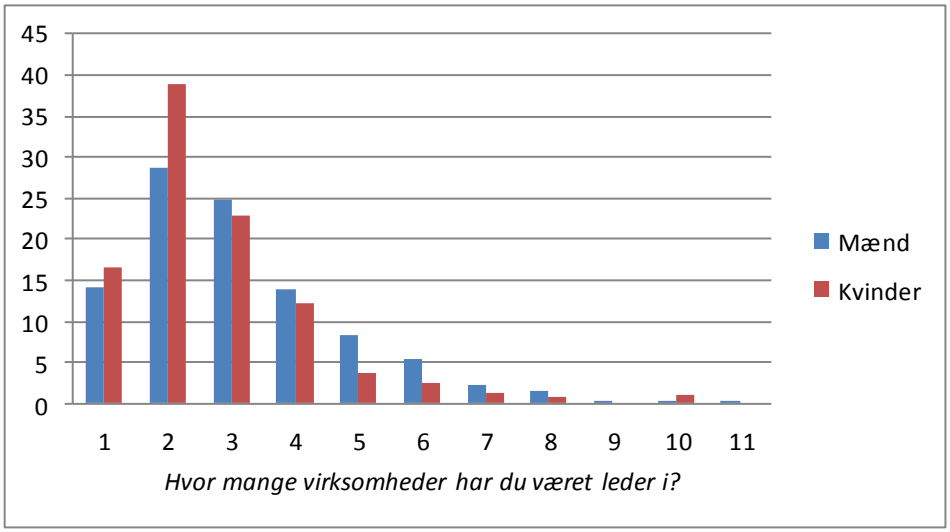
Det har betydning, om man har fået børn før lederkarrieren eller undervejs i lederkarrieren. Med afsæt i samme respondentgruppe (dem der befinder sig i tredje lederjob) har de kvindelige respondenter, der fik børn før lederkarrieren i gennemsnit været 3,3 år i de to første lederjobs, medens dem, der har fået børn undervejs i lederkarrieren i gennemsnit har været 4,2 år i de to første lederjobs.

Analyser viser, at kvinder, der har fået børn før lederkarrieren, starter lederkarrieren senere end kvinder, der har fået børn undervejs i lederkarrieren. Modsat bliver de kortere tid i de enkelte jobs.

Samme tendens ses hos de mandlige respondenter, men forskellen er ikke så markant.

De mandlige og kvindelige respondenter har ikke været ansat som leder i lige mange virksomheder. Forskellen er illustreret i figur 21.

Figur 21. Antal virksomhedsansættelser. *Hvor mange virksomheder har du været leder i?* Procent af mænd og kvinder.

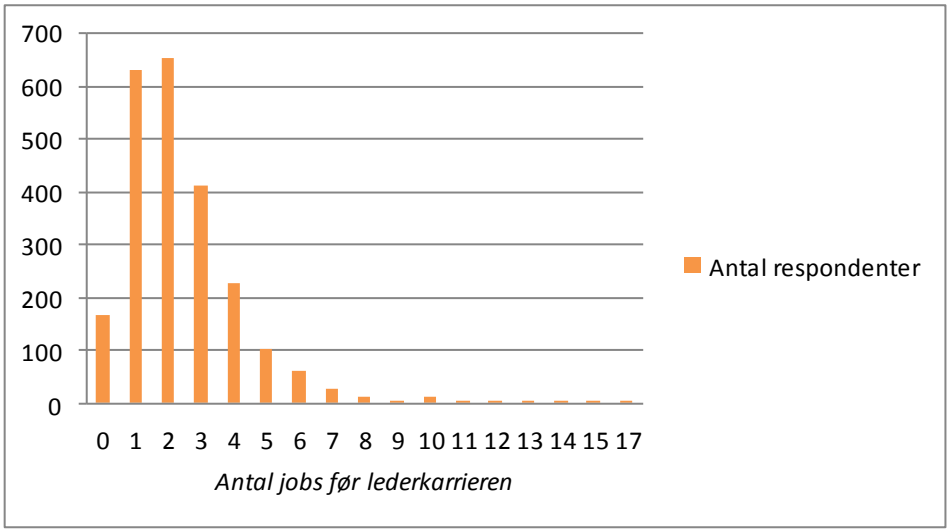


Det skal her erindres om, at de kvindelige respondenter har været ledere i knapt tre år mindre end mandlige respondenter.

Mændene har i gennemsnit været i 3,1 virksomhed og kvinderne i 2,7 virksomhed. Da mændene som nævnt i alt har haft 3,5 lederjob og kvinderne i alt 2,8 synes tallene at vise, at de mandlige respondenter på undersøgelsestidspunktet i gennemsnit haft 1,13 lederjob pr. virksomhed og de kvindelige respondenter 1,04 lederjob pr. virksomhed.

Respondenterne har i gennemsnit haft 2,4 jobs før det første lederjob. Der er kun marginal forskel på mænd og kvinder.

Figur 21. Antal jobs før lederkarrieren.



Der er 166 respondenter (heraf 25 fra detailhandlen) ud af i alt 2321 respondenter (svarende til 7,2%), der er gået direkte ind i et lederjob efter endt uddannelse.

Hvem fik ideen om en lederkarriere?
Nogle ledere giver udtryk for, at de altid har vidst, at de ville være ledere. Andre bliver ledere, fordi personer i deres arbejdsmæssige eller private omgangskreds har opfordret dem til det. Undersøgelsen forsøger med et enkelt spørgsmål at kaste lys over dette tema.

Tabel 19. Ønsket om en lederkarriere. *Hvem fik primært ideen til, at du skulle påbegynde en lederkarriere?* Procent

	Mig selv	Min da-værende chef	Mine da-værende kolleger	Min familie	Andre
Mænd	62	34	2	0	2
Kvinder	53	43	1	1	3
Alle	*60*	*36*	*2*	*0*	*2*

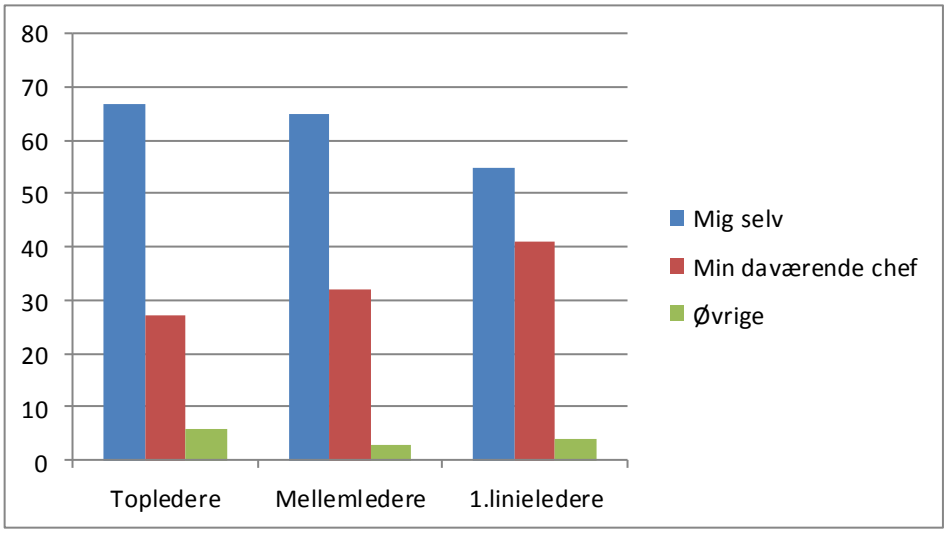
Helt generelt giver 6 ud af 10 respondenter udtryk for, at ideen om at starte en lederkarriere stammer fra dem selv. Knapt 4 ud af 10 angiver den daværende chef som initiativtager, hvilket formentlig kan tolkes derhen, at knapt 4 ud af 10 ledere er blevet opfordret af deres nærmeste chef (virksomheden) til at blive leder. Meget få respondenter peger på andre aktører.

Svarene i tabel 19 afdækker tillige, at mænd i højere grad end kvinder selv er ophavsmand til ideen om en lederkarriere, eller omvendt: at kvinder i højere grad end mænd er blevet opfordret til at gøre karriere som leder.

Det skal imidlertid nævnes, at for de respondenter, der stadig befinder sig i deres første lederjob, kan der ikke konstateres forskel på dette spørgsmål. Svarene antyder måske, at der med de nye generationer er et skifte på vej.

Svarene fordelt på alder giver ikke anledning til supplerende konklusioner. Derimod er det interessant, at relativt flere topledere og mellemledere end 1. linieledere giver udtryk for, at de selv fik ideen til en lederkarriere.

Figur 23. Ønsket om en lederkarriere. *Hvem fik primært ideen til, at du skulle påbegynde en lederkarriere?* Procent.



Som nævnt tidligere i undersøgelsen må det forventes at en del mellemledere i undersøgelsen (fejlagtigt i forhold til realiteterne) er indplaceret som 1.linieledere. Dette forhold gør, at der kan være grund til at antage, at forskellen mellem 1.linieledere og ledere på højere niveau er endnu større end det umiddelbart fremgår af figuren.

Hvis denne analyse er korrekt, kan svarene muligvis tolkes derhen, at en relativ større andel topledere og mellemledere er karakteriseret ved, at de selv har udviklet ideen om en lederkarriere.

Der er et svarmæssigt sammenfald mellem tidspunktet for børn og hvem der fik ideen til et lederjob. 51% af de respondenter, der fik børn før lederkarrieren giver udtryk for, at de selv fik ideen. Hele 66% af de respondenter, der har fået børn undervejs i karrieren giver udtryk for, at de selv fik ideen.

Flertallet af de kvinder, der fik børn før lederkarrieren (51%), giver udtryk for, at det var den daværende chef, der fik ideen om en lederkarriere. Det gælder helt tydeligt ikke for dem, der har fået børn undervejs (37%).

De mandlige respondenter er mest tilbøjelige til at give udtryk for, at de selv fik ideen, uanset hvornår de har fået børn.

Motiv til at blive leder

Motiverne for at påtage sig et ledelsesansvar og for at indlede en karriere som leder kan være mange. Denne undersøgelse viser, at især fire motiver træder tydeligt frem. Jævnfør tabel 20.

Tabel 20. Motiv til at blive leder. *Hvad var dengang det væsentligste motiv til at blive leder?* Procent

	Mænd	Kvinder	*Alle*
Selve udfordringen	27	33	*29*
Personlig udvikling	24	20	*23*
Karrieremæssige ambitioner	22	21	*21*
Større indflydelse	16	16	*16*
Øvrige motiver	11	10	*11*

NB. Respondenterne har haft lejlighed til at sætte et enkelt kryds ved i alt otte svarmuligheder.

Det er tydeligt, at selve udfordringen i at få ledelsesopgaven til at lykkes har haft størst fokus. Det er ikke nok, at lederjobbet på det personlige plan passer ind i en karriereplan, giver større indflydelse eller giver bedre økonomiske vilkår. Lederjobbet skal opleves som udfordrende for den, der træder ind i det. Denne tolkning er særlig tydelig for kvindernes vedkommende.

Generelt prioriterer mænd og kvinder jobmotiverne ens. Og specielt hvad angår karrieremæssige ambitioner og ønsket om større indflydelse, kan der ikke konstateres forskelle overhovedet.

For så vidt angår debatten om den relative lille andel af kvindelige topledere i det private erhvervsliv, viser tallene, at der ikke umiddelbart er grund til at antage, at kvinders karrieremæssige ambitioner er lavere end mændenes.

Fordeles svarene på ledelsesniveauer træder en tydeligere forskel mellem respondenterne frem.

Tabel 21. Motiv til at blive leder. *Hvad var dengang det væsentligste motiv til at blive leder?* Procent

	Topledere	Mellemledere	1.linieledere
Selve udfordringen	27	30	28
Personlig udvikling	17	22	25
Karrieremæssige ambitioner	28	24	19
Større indflydelse	17	16	15

Svarene i tabel 21 synes at antyde, at med opstigning i ledelsesniveauerne falder en del af dem, hvis motiv i væsentligt omfang var personlig udvikling, fra. Til gengæld bliver den relative andel af ledere, for hvem de karrieremæssige ambitioner spiller en rolle, væsentlig større.

I gruppen af mellemledere og 1.linieledere er selve udfordringen det vigtigste jobmotiv.

Rekruttering – hvordan?
Det er ofte antagelsen, at mange ledere rekrutteres enten ved opfordring fra virksomheden, gennem private eller forretningsmæssige netværk eller med hjælp fra headhunter firmaer. Denne undersøgelse bekræfter, at flertallet af lederne ikke er blevet rekrutteret til deres nuværende job ved en traditionel rekrutteringsproces (virksomhedens annoncering, ansøgning, interview osv.).

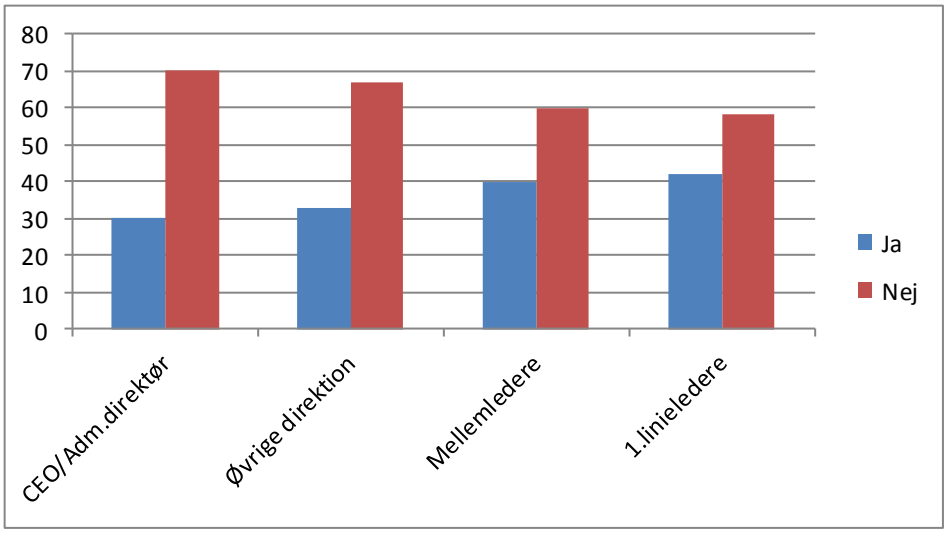
Tabel 22. Rekruttering til nuværende lederjob. *Bygger din ansættelse i din nuværende stilling på en traditionel rekrutteringsproces?* Procent

	Ja	Nej
Mænd	41	59
Kvinder	37	63
Alle	*40*	*60*

Lidt færre kvinder end mænd har været igennem en traditionel rekrutteringsproces, men forskellen er lille og tæt på at være statistisk usikker.

Større forskel er der mellem respondenter afhængigt af ledelsesniveau.

Figur 24. Rekruttering til nuværende lederjob. *Bygger din ansættelse i din nuværende stilling på en traditionel rekrutteringsproces?* Procent.



Det er således væsentlig mere udbredt blandt topledere (CEO + øvrige direktion) i forhold til øvrige ledere, at rekrutteringen ikke foregår på traditionel vis.

Der er på toplederniveau ikke forskel på mænd og kvinder. Det er der derimod blandt øvrige ledere (mellemledere og 1.linieledere) således, at de mandlige respondenter i højere grad markerer for en traditionel rekrutteringsproces (hvor de selv aktivt søger den ledige stilling).

Svarene er forskellige afhængig af, om respondenten befinder sig i første lederjob eller ej.

Tabel 23. Rekruttering. *Bygger din ansættelse i din nuværende lederstilling på en traditionel rekrutteringsproces?* Procent

	Ja	Nej
I første lederjob	31	69
Ikke i første lederjob	42	58
Alle	*40*	*60*

Denne forskel er mere markant for kvinder end for mænd.

Den umiddelbare konklusion er, at rekruttering af ledere til såvel første som nuværende job i over halvdelen af tilfældene foregår ved andre metoder end den traditionelle (virksomhedens annoncering, ansøgning, interview osv.).

Det ser desuden ud til, at andre rekrutteringsmetoder end den traditionelle er lidt mere udbredt ved første job end ved senere jobs (eksempelvis ved intern forfremmelse uden formel rekrutteringsproces).

Har lederjobbet indfriet forventningerne?
De respondenter, der på undersøgelsestidspunktet stadig befinder sig i deres første lederjob, har givet udtryk for, i hvilket omfang lederjobbet har indfriet deres krav og forventninger.

Tabel 24. Forventninger til lederjobbet. *Har lederjobbet indfriet dine krav og forventninger?* Procent af ledere, der er i første lederjob.

	I fuldt omfang	I nogen grad	Nej
Mænd	76	23	1
Kvinder	72	26	2
Alle	*75*	*24*	*1*

Svarene viser, at ud af 470 respondenter i deres første lederjob har tre ud af fire i fuldt omfang fået indfriet deres krav og forventninger. Stort set ingen giver udtryk for, at lederjobbet var en svipser (de er formodentlig allerede jobsøgende).

Alder og ledelsesniveau spiller ikke nogen signifikant rolle her.

Tabel 24 giver ikke et reelt billede af førstegangslederens oplevelse af mødet med lederjobbet. Ganske mange ledere forbliver i deres første lederjob i mange år, medens andre forlader lederkarrieren igen efter bristede forventninger. Derfor giver ovenstående antageligt et for positivt billede af 1.gangsledernes oplevelser.

Tilfældig eller planlagt karriere?
I hvilket omfang vurderer ledere, at deres lederkarriere har været præget af tilfældigheder, og i hvilket omfang er der forskel på mænd og kvinder og på forskellige ledelsesniveauer?

Tabel 25. Karriereforløbet. *I hvilket omfang har din karriere som leder været præget af tilfældigheder eller udefra kommende begivenheder?* Procent.

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad
Mænd	27	48	25
Kvinder	36	44	20
Alle	*29*	*47*	*24*

Bemærk: Sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: I meget høj grad/I høj grad/I nogen grad/I ringe grad/Slet ikke

I gennemsnit svarer 3 ud af 10 respondenter, at lederkarrieren i høj eller meget høj grad har været præget af tilfældigheder eller udefra kommende begivenheder. Kun hver fjerde giver udtryk for, at det i ringe grad har været tilfældet, og faktisk er det kun hver 20. respondent, der svarer, at tilfældigheder eller udefra kommende begivenheder "slet ikke" har præget karrieren.

Det må konkluderes, at for langt den overvejende del af respondenterne har tilfældigheder spillet en vis rolle for karriereforløbet.

Som det også fremgår af tabellen er der forskel på de mandlige og kvindelige respondenter. Flere kvinder end mænd giver udtryk for, at tilfældigheder har præget karriereforløbet.

Det er en nærliggende antagelse, at jo ældre respondenten er, jo mindre er sandsynligheden for, at lederkarrieren karakteriseres som tilfældig. Svarprocenterne antyder, at denne antagelse har hold i virkeligheden, men forskellene mellem aldersgrupperne er ikke statistisk signifikante.

Det er derimod bemærkelsesværdigt, at topledere og øvrige ledere svarer forskelligt på spørgsmålet.

Tabel 26. Karriereforløbet. *I hvilket omfang har din karriere som leder været præget af tilfældigheder eller udefra kommende begivenheder?* Procent.

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad
Topledere	35	48	17
Øvrige ledere	28	47	25

Bemærk: Sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: I meget høj grad/I høj grad/I nogen grad/I ringe grad/Slet ikke

Det kunne være en plausibel tolkning, at jobbet som topleder er en personlig ambition i en sådan grad, at karrieren i høj grad må have karakter af egenstyret proces. Det synes imidlertid ikke at være tilfældet. Snarere tværtimod.

Selvtillid i jobsøgningen

Det har været et element i den danske og internationale debat om kvinders lave repræsentation på de øverste ledelseslag, at kvinder i mindre grad end mændene tør tro på egne evner. Pointen er, at den mindre selvtillid skulle afholde mange kvinder fra at søge den ultimative lederkarriere.

Tabel 27. Kompetencer og karriereskift *Hvor sikker var du på dine egne kompetencer i forbindelse med udnævnelsen til dit nuværende job?* Procent

	Sikker	Nogenlunde sikker	Usikker
Mænd	84	12	4
Kvinder	73	20	7
Alle	*81*	*14*	*5*

Bemærk: Sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: Meget sikker/sikker/nogenlunde sikker/usikker/meget usikker.

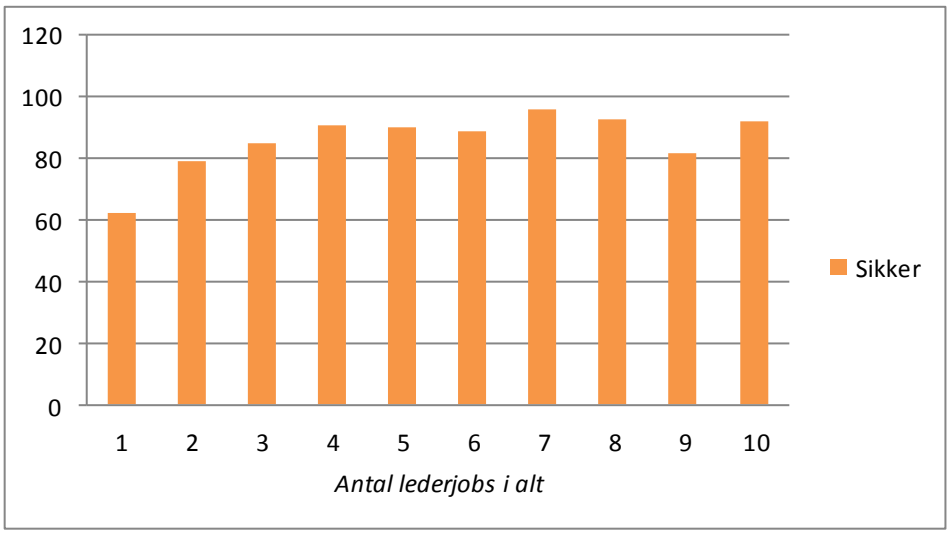
Det skal bemærkes, at undersøgelsen ikke afdækker, hvorvidt ansættelsen i nuværende job er en opadgående eller sidevers bevægelse i ledelseshierarkiet.

Godt otte ud af ti respondenter følte sig sikker på egne kompetencer i forbindelse med udnævnelsen til nuværende job. Svarene bekræfter gængse antagelser om, at der er forskel på mænd og kvinder på dette område. Generelt følte mænd sig mere sikre end kvinderne.

Analyser synes desuden ikke overraskende at vise, at selvtillid hænger sammen med alder. Med alderen følger mere ledelseserfaring og mere livserfaring i det hele taget.

Det er således heller ikke overraskende, at ledelseserfaring og selvtillid hænger sammen.

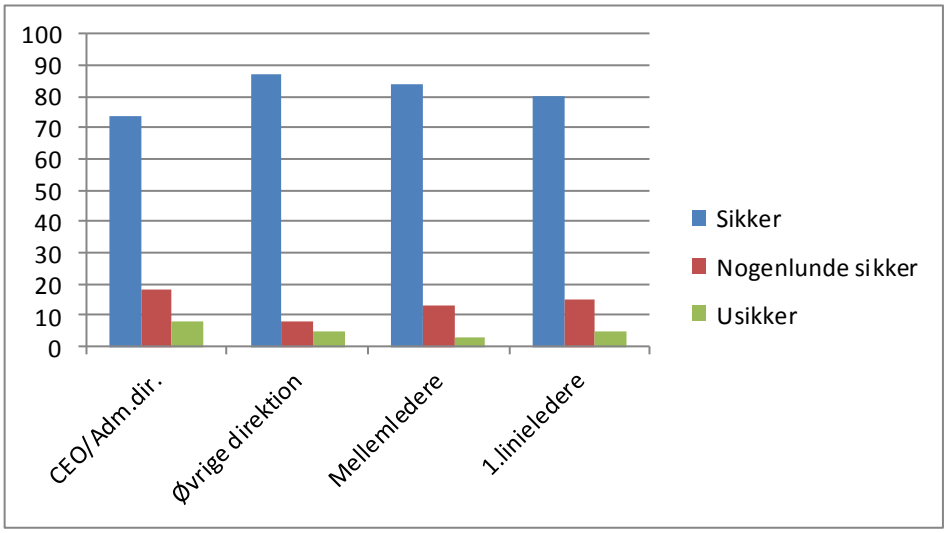
Figur 25. Kompetence, karriereskift og alder. *Hvor sikker var du på dine egne kompetencer i forbindelse med udnævnelsen til dit nuværende job?* Procent



Bemærk: Antal respondenter med syv eller flere lederjobs er i hver gruppe mellem 50 og 100 . Der er kun 11 respondenter med ni lederjobs.

Da alder og ledelsesniveau i et vist omfang følges ad, kunne det forventes, at selvtillid i ansættelsessituationen følger ledelsesniveauet, men det synes ikke helt at være tilfældet.

Figur 26. Kompetencer og karriereskift. *Hvor sikker var du på dine egne kompetencer i forbindelse med udnævnelsen til dit nuværende job?* Procent



Bemærk: Sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: Meget sikker/sikker/nogenlunde sikker/usikker/meget usikker.

Tolkningen af svarene i tabel 27 kunne være, at selvtilliden i ansættelsessituationen stiger med ledelsesniveau, men kun fra nederste niveau til direktionsniveeau. En ganske stor del af de ledere, der er blevet udnævnt til CEO, har ikke været sikre på egne kompetencer.

En sammenligning mellem mandlige og kvindelige respondenter vanskeliggøres af det relativt lave antal kvindelige topledere i undersøgelsen.

Sammenligning af kønnene på henholdsvis mellemleder- og 1.linielederniveau giver ikke anledning til supplerende konklusioner.

Som svarene foreligger, er der ikke umiddelbart grund til at antage at kvindernes manglende selvtillid i ansættelsessituationen med stigende ledelsesniveau tiltager i forhold til mændene.

Der hersker et svagt sammenfald mellem typen af rekrutteringsproces og graden af tro på egne kompetencer. Ikke overraskende er det sådan, at de respondenter, som selv har søgt deres nuværende stilling, giver udtryk for lidt større tro på egne kompetencer end de respondenter, som er blevet rekrutteret på anden vis.

Tabel 28. Kompetencer og karriereskift. *Hvor sikker var du på dine egne kompetencer i forbindelse med udnævnelsen til dit nuværende job?* Procent

	Sikker	Nogenlunde sikker	Usikker
Min ansættelse i nuværende stilling bygger på en traditionel rekrutteringsproces	84	12	4
Min ansættelse i nuværende stilling bygger *ikke* på en traditionel rekrutteringsproces	79	16	5

Bemærk: Sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: Meget sikker/sikker/nogenlunde sikker/usikker/meget usikker.

Svarfordelingen er heller ikke overraskende af den grund, at kvinder i højere grad end mænd lader sig rekruttere på anden vis og at det netop er kvinderne, der viser relativt mindre selvtillid i ansættelsessituationen.

Ikke desto mindre er der forskel i selvtillid mellem mænd og kvinder uanset hvilken rekrutteringsproces, der har været benyttet.

De respondenter, som har givet udtryk for, at de kun var nogenlunde sikre eller decideret usikre, har desuden tilkendegivet, i hvilket omfang det er deres erfaring, at de undervurderede deres egne kompetencer.

Tabel 29. Kompetencer og karriereskift. *Er det din personlige erfaring, at du i forbindelse med dette jobskifte undervurderede dine egne kompetencer?* Procent

	Ja	Til dels	Nej
Mænd	49	22	29
Kvinder	56	23	21
Alle	*51*	*23*	*26*

Tabel 29 viser at lidt flere kvinder end mænd har givet udtryk for, at de undervurderede egne kompetencer. Generelt er forskellen i svarene ikke statistisk signifikant.

Der er ikke forskel mellem ledelsesniveauerne.

Kompetencer til et højere ledelsesniveau?
Ovenstående afsnit omhandler erfaringerne fra sidste karriereskift. Dette afsnit fokuserer på respondenternes vurdering af egne kompetencer i forhold til eventuel opstigning i ledelseshierarkiet.

Tabel 30. Vurdering af egne ledelseskompetencer*. I hvilket omfang er det dit indtryk, at du har de fornødne kompetencer til at påtage dig et ledelsesansvar på højere niveau end det nuværende?* Procent

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad
Mænd	50	41	9
Kvinder	41	46	13
Alle	*47*	*43*	*10*

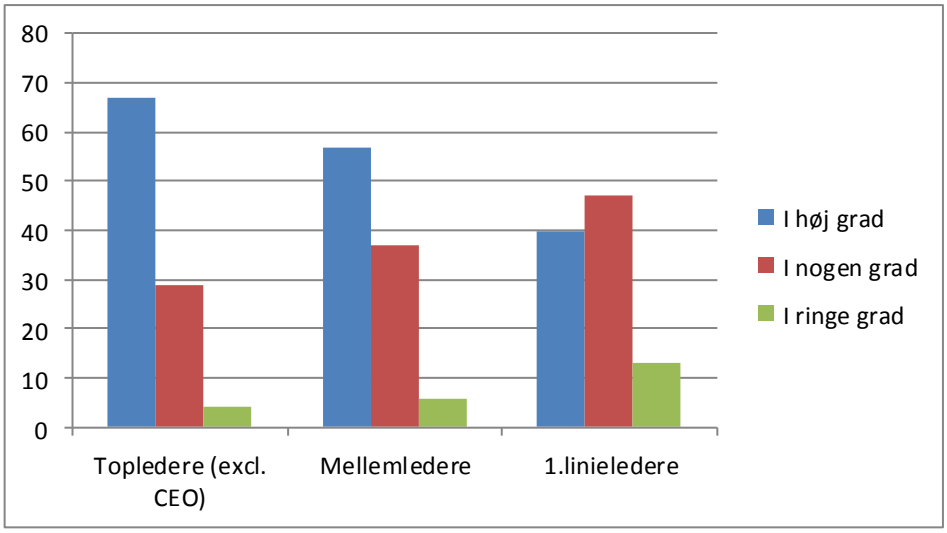
Bemærk: Sammentrukket fra den oprindelige 5-punktssvarskala: I meget høj grad/I høj grad/I nogen grad/I ringe grad/Slet ikke

Det skal bemærkes, at det ikke står klart, hvorvidt respondenterne har forholdt sig til opstigning i ledelseshierarkiet i den nuværende virksomhed eller, hvorvidt svaret er helt generelt.

Svarene viser, at mandlige og kvindelige respondenter vurderer egne kompetencer i forhold til eventuel opstigning til næste ledelsesniveau meget forskelligt. Kvindernes vurdering er lavere end mændenes.

Endnu større forskel mellem respondenterne fremstår ved sammenligning mellem ledelsesniveauerne.

Figur 27. Niveau og vurdering af egne ledelseskompetencer. *I hvilket omfang er det dit indtryk, at du har de fornødne kompetencer til at påtage dig et ledelsesansvar på højere niveau end det nuværende?* Procent



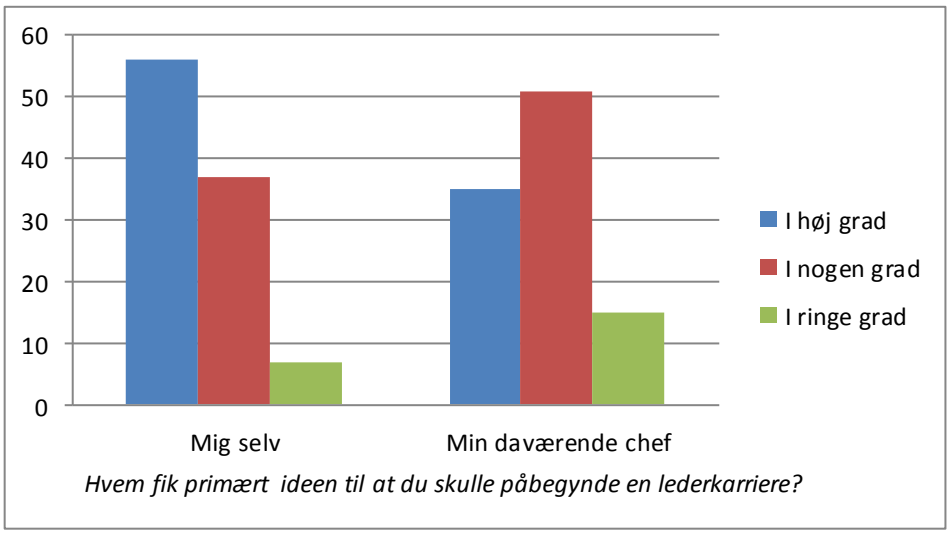
Svarene viser, at jo højere ledelsesniveau, jo større er troen på egne kompetencer i forhold til opstigning i ledelseshierarkiet. Det er i den forbindelse lidt interessant, at CEO'er jf. figur 26 giver udtryk for, at de i høj grad var usikre på egne kompetencer ved udnævnelsen til nuværende job.

Forskellen mellem mænd og kvinder ses tydeligt på 1.linielederniveauet, men udviskes på de øvrige niveauer (bemærk: få kvindelige topledere i undersøgelsen). Det gælder i særdeleshed mellemlederniveauet, hvor der ikke er forskel mellem mænd og kvinders svar.

For så vidt angår 1.linieledere, der er i deres første lederjob, viser analyser for det første, at selvtilliden ikke overraskende er endnu lavere end vist i figuren ("I høj grad"=29%) og for det andet absolut ingen forskel på mænd og kvinders svar.

Der eksisterer et tydeligt sammenfald mellem troen på egne karrierekompetencer og hvem, der oprindeligt fik ideen til en lederkarriere.

Figur 28. Vurdering af egne ledelseskompetencer. *I hvilket omfang er det dit indtryk, at du har de fornødne kompetencer til at påtage dig et ledelsesansvar på højere niveau end det nuværende?* Procent.



Forskellen er endnu mere markant, hvis analysen udelukkende tager udgangspunkt i svarene fra de ledere, der befinder sig i deres første lederjob.

Deltagelse i netværk

Lederudvikling finder typisk sted gennem refleksion over egen ledelsespraksis. Mange ledere supplerer lederudviklingen med andre læringsaktiviteter eksempelvis kurser, lederuddannelse eller læsning af ledelseslitteratur. I denne undersøgelse sættes udelukkende fokus på deltagelse i formelle eller uformelle netværk.

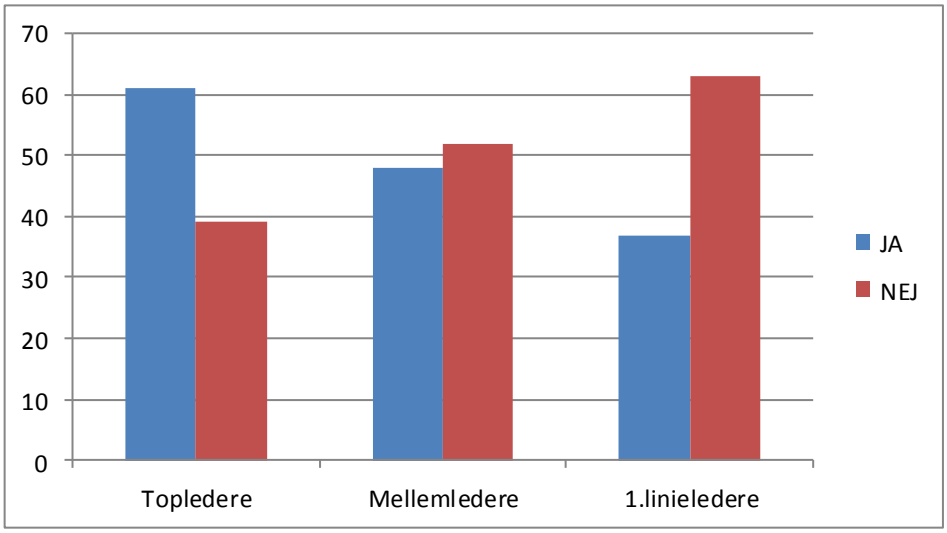
Tabel 32. Deltagelse i netværk. *Deltager du i formelle eller uformelle netværk, der har fokus på ledelse?* Procent

	Ja	Nej
Kvinder	49	51
Mænd	42	58
Alle	*43*	*57*

Svarene viser, at de kvindelige respondenter i lidt højere grad end mændene deltager i formelle eller uformelle netværk.

Der er ikke forskel i svarene afhængigt af respondentens alder. Det er der derimod, når sammenligningen tager afsæt i ledelsesniveau.

Figur 29. Deltagelse i netværk. *Deltager du i formelle eller uformelle netværk, der har fokus på ledelse?* Procent

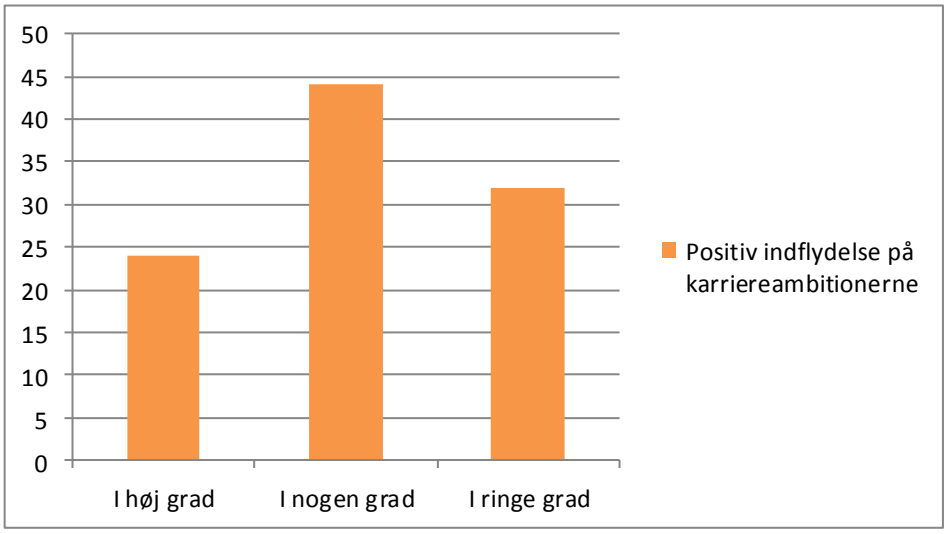


Forskellen mellem mænd og kvinder går igen på de enkelte ledelsesniveauer.

Svarene synes at vise, at jo højere ledelsesniveau, jo mere indgår netværk som personlig udviklingsaktivitet.

Ét er deltagelse i netværk, noget andet er værdien af deltagelse i relation til lederkarrieren.

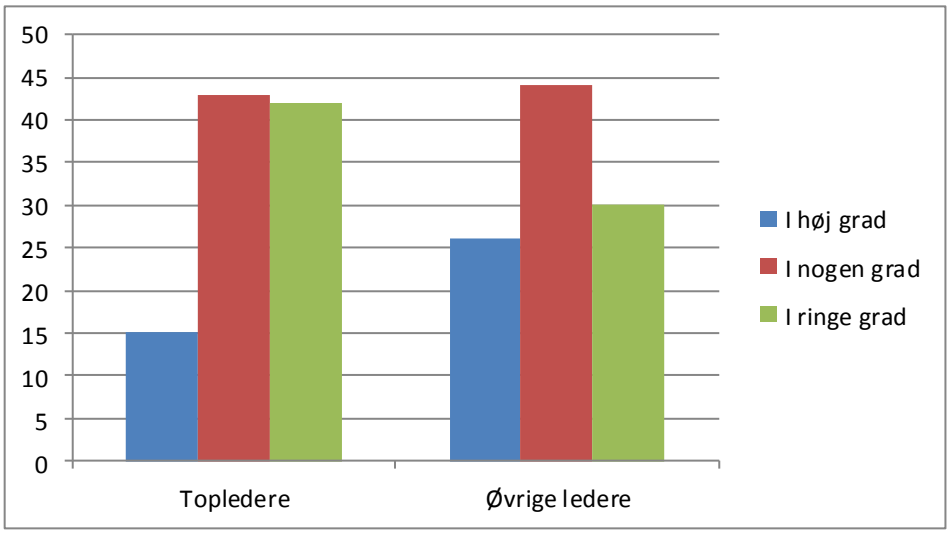
Figur 30. Netværk og karriereambitioner. *I hvilket omfang har dit nuværende netværk haft en positiv indflydelse på dine karriereambitioner?* Alle. Procent.



Helt generelt har deltagelse i netværk med fokus på ledelse ikke i særlig høj grad haft positiv indflydelse på respondenternes karriereambitioner. Der er ingen forskel på mænd og kvinders svar.

Der synes derimod at være forskel afhængigt af ledelsesniveau.

Figur 31. Netværk og karriereambitioner. *I hvilket omfang har dit nuværende netværk haft en positiv indflydelse på dine karriereambitioner?* Procent.



Forskellen på topledere og øvrige ledere kunne tolkes derhen, at for topledere benyttes netværk primært til videnindsamling og udvidelse af det personlige netværk. For øvrige ledere kunne motiverne være lederudvikling men også input til og platform for den videre lederkarriere.

Ægtefælles jobsituation og egne karriereambitioner

Det kunne være en antagelse, at ægtefælles/samboers jobsituationen potentielt har indflydelse på egne overvejelser om en lederkarriere. I denne undersøgelse ar ægtefælles jobsituation afdækket dels ved spørgsmål om lederjob/ikke-lederjob og dels ved spørgsmål om ledelsesniveau.

Tabel 33. Karriereovervejelser og ægtefælles jobsituation. *Har din ægtefælles/samboers jobsituation lagt en dæmper på dine overvejelser om en lederkarriere?* Procent af respondenter, hvis ægtefælle har en lederstilling.

	Ja	Til dels	Nej
Mænd	9	8	83
Kvinder	7	15	78
Alle	*8*	*11*	*81*

I alt giver otte ud af ti respondenter udtryk for, at deres ægtefælles jobsituation ikke har lagt en dæmper på deres egne karriereovervejelser. Omvendt giver to ud af ti udtryk for, at ægtefælles jobsituation i et eller andet omfang har haft en indflydelse. Kvinder markerer lidt stærkere end mænd (22% mod 17%).

CEO ambitioner?
Det er ofte sagt, at jobbet som decideret topchef (CEO/Administrerende direktør) er et lederjob i en kategori for sig selv. Topchefen bærer ubestridt det tungeste ansvar. Det er topchefen, der skal stå på mål for de økonomiske resultater og de strategiske landvindinger. Det er topchefen alles øjne retter sig mod, når tingene går skævt og når store problemer skal løses.

Virksomheder er i almindelighed afhængige af gode ledere, men i særdeleshed afhængige af en god topchef. Rekruttering til topposterne i erhvervslivet er derfor af samfundsmæssig overordentlig stor betydning.

Findes det nødvendige og det rigtige rekrutteringsgrundlag for fremtidens topchefer og, hvor ambitiøse er danske ledere lige netop på dette punkt?

Tabel 34. CEO ambitionen. *Er det din ambition at blive topleder dvs. CEO/Administrerende direktør?* [2]Procent

	Ja	Nej	Ved ikke
Øvrige direktion (dvs. ekskl. CEO)	44	45	11
Mellemledere	24	63	13
1.linieledere	12	76	12
Alle	*19*	*69*	*12*

Knapt hver femte respondent giver udtryk for, at det er deres ambition på et tidspunkt at indtage posten som absolut topleder.

Det er tydeligt og ikke overraskende, at CEO ambitionen er markant større på direktionsniveauet end på de to øvrige ledelsesniveauer.

Det er interessant at notere sig, at ambitionen om at blive egentlig topleder ikke generelt er afhængig af, om respondenten i dag er placeret i en linie- eller stabsfunktion (henholdsvis 19% og 18%).

Mange undersøgelser peger på, at CEO/Administrerende direktør (i den private sektor) typisk rekrutteres fra liniefunktioner, hvorfor det kunne forventes, at ledernes egne ambitioner ville afspejle dette forhold. Det synes da også at være tilfældet. På direktionsniveau er det ambitionen at blive topchef hos 50% af respondenterne i liniefunktioner. Det samme er kun tilfældet hos 24% af lederne i stabsfunktioner (Det skal dog bemærkes, at der er kun er 41 respondenter i stabsfunktioner på direktionsniveau).

Er mandlige og kvindelige ledere forskellige? Undersøgelsen viser, at svaret er Ja.

Væsentlig færre kvindelige end mandlige respondenter giver udtryk for, at det er deres ambition at blive øverste direktør.

[2] Undersøgelsen afdækker ikke, hvorvidt respondenten tidligere har haft en CEO stilling eller tilsvarende.

Tabel 35. CEO ambitionen. *Er det din ambition at blive topleder dvs.CEO/Administrerende direktør?* Procent

	Ja	Nej	Ved ikke
Kvinder	14	73	13
Mænd	20	68	12

Som beskrevet i afsnittet om respondenternes baggrund er kvinderne relativt mindre repræsenteret på direktionsniveau, og da ambitionen om at blive CEO netop er størst blandt ledere på direktionsniveau kunne det forventes, at netop den mindre repræsentation er en medvirkende forklaring på, hvorfor kvinderne i mindre omfang har ambition om at blive topleder.

Svarene i tabel 35 fordelt på ledelsesniveau er gengivet i tabel 36.

Tabel 36. CEO ambitionen. *Er det din ambition at blive topleder dvs. CEO/Administrerende direktør?* Procent af køn samt antal respondenter, der svarer Ja til spørgsmålet.

	Kvinder		Mænd	
Øvrige direktion (dvs. ekskl. CEO)	32%	9/28	46%	65/140
Mellemledere	20%	24/122	25%	143/574
1.linieledere	11%	39/371	13%	123/942

Antallet af kvindelige respondenter på direktionsniveau med CEO-ambitioner (n=9) er langt fra tilstrækkeligt til sikre konklusioner, men taget for pålydende antyder svarene, at kvindernes lavere ambition om at blive topleder er uafhængig af ledelsesniveau.

Svarene antyder endvidere, at kvinderne ikke i så høj grad som mændene udvikler eller fastholder ambitionen om en toppost jo højere ledelsesniveau, man befinder sig på.

Som nævnt er det ofte antagelsen, at i den private sektor udnævnes topdirektører fra liniefunktioner (økonomi, salg, produktion etc.) snarere end fra stabsfunktioner. Som nævnt er toplederambitionerne generelt ikke forskellig, afhængig af om lederen befinder sig i en linie- eller stabsfunktion, men kvinder og mænd divergerer afhængig af opgavefunktion.

Tabel 37. Procent af kvindelige og mandlige respondenter i henholdsvis linie- og stabsfunktion, der har ambition om at blive topleder.

	Ansat i liniefunktion	Ansat i stabsfunktion
Kvinder	13	17
Mænd	20	20

Kvindelige ledere ansat i stabsfunktioner har således større CEO ambitioner end kvindelige ledere ansat i liniefunktioner. Samtidigt er – som tidligere nævnt -en relativ større andel af kvinderne ansat i stabsfunktioner.

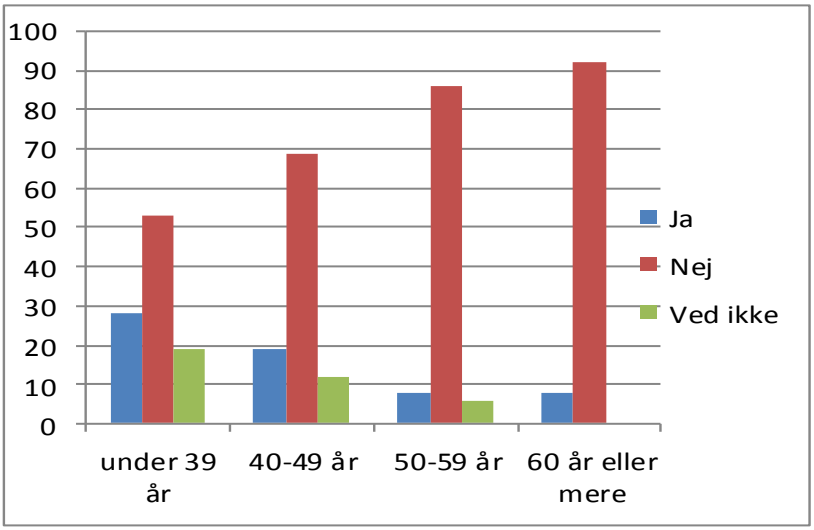
Hvis det i virkelighedens verden forholder sig sådan, at topchefer fortrinsvis rekrutteres fra liniefunktioner, så er kvinder med de største CEO-ambitioner placeret i den forkerte funktion, nemlig stabsfunktionen. Og omvendt er kvinderne dels underrepræsenteret i liniefunktionerne, og dels repræsenteret med kvinder med lidt lavere ambitioner om et toplederjob.

Det skal erindres, at antallet af kvindelige respondenter på direktionsniveau (ekskl. CEO) er meget lavt (n=28).

Analyser af CEO ambitionerne afslører følgende:

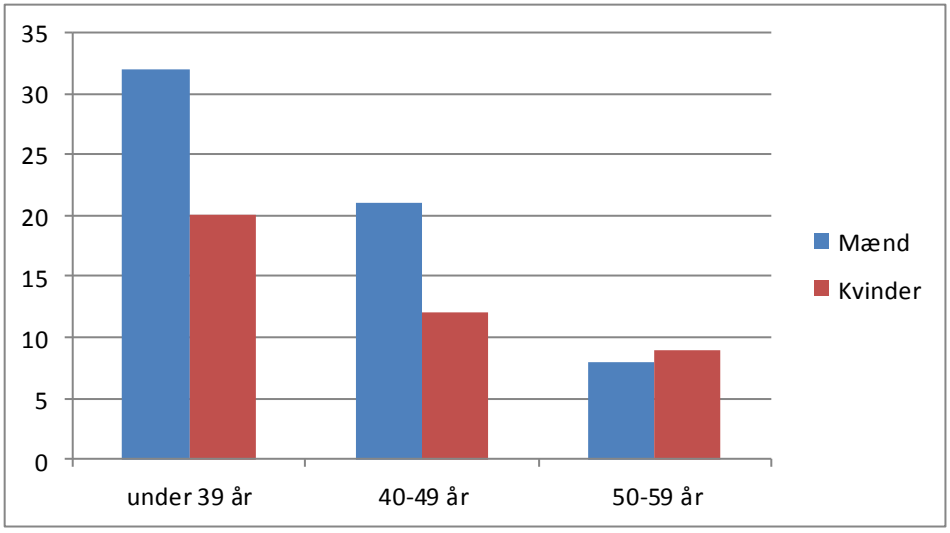
- Generelt er enlige respondenter lidt mere ambitiøse end gifte/samboende (21% mod 18%). Det gælder både mænd og kvinder. Forskellen er imidlertid størst blandt kvinderne (18% mod 13%). Det betyder modsat, at gifte/samboende kvinder er mindst ambitiøse hvad angår en karriere som topleder.
- Alder og CEO ambition hænger sammen. Figur 32 viser med tydelighed, at ambitionen om at blive topleder ikke overraskende mindskes med alderen.

Figur 32. Alder og CEO ambitioner. *Er det din ambition at blive topleder (CEO/administrerende direktør)?* Procent.



Dette sammenfald gælder for både mænd og kvinder om end knap så udtalt (og i øvrigt mere statistisk flimrende) for kvindernes vedkommende.

Figur 33. Køn og CEO ambitioner. *Svar: Ja, jeg har ambitioner om at blive CEO.* Procent.



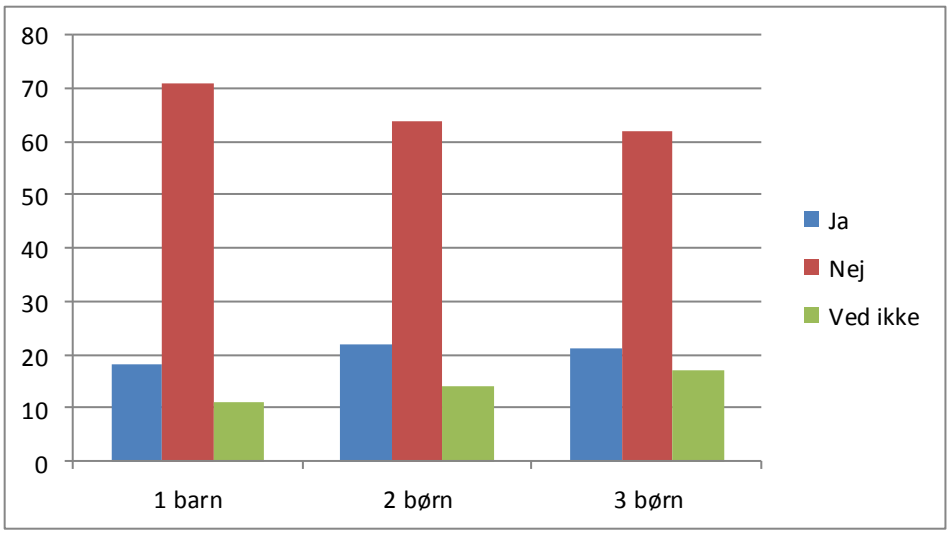
Det kan i samme moment bemærkes, andelen af ledere, der er i tvivl om en eventuel toplederkarriere - af gode grunde - tilsvarende daler med alderen.

Sammenfaldet mellem alder og CEO ambitioner er det samme på alle tre ledelsesniveauer.

Kvindernes afvisning af en toplederkarriere er markant højere end mændenes i alle aldersgrupper.

- Der synes ikke generelt at være et sammenfald mellem antal af hjemmeboende børn og ambitionen om at blive topchef (4 eller flere hjemmeboende børn ikke en del af analysen). Ambitionen for et CEO job med 1,2 eller 3 hjemmeboende børn er henholdsvis 18%, 22% og 21%.

Figur 34. Hjemmeboende børn og ambitionen om at blive CEO. *Er det din ambition at blive CEO?* Procent

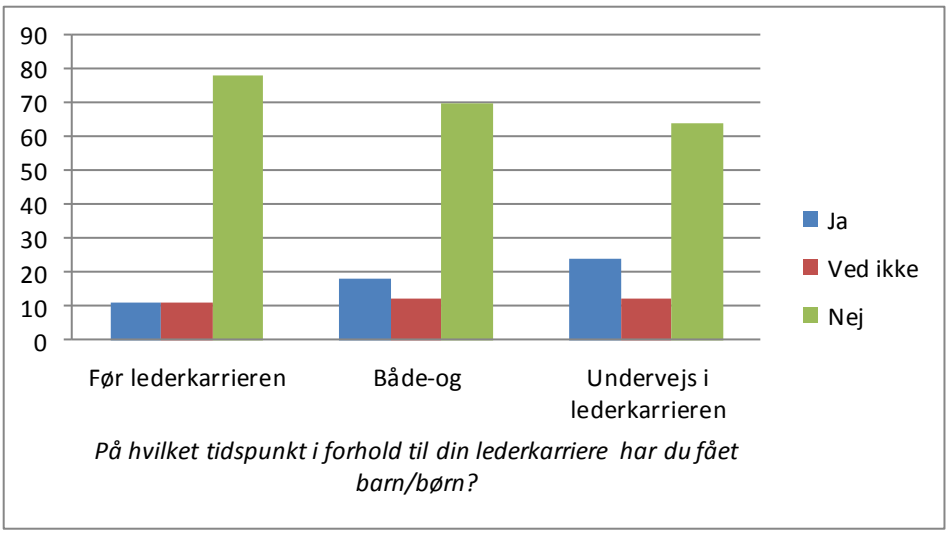


Krydstabeller antyder en forskel på mænd og kvinder, idet kvindelige ledere med 3 hjemmeboende børn er væsentlig mere i tvivl end mændene (35% mod 15%). Antallet af kvindelige respondenter med tre hjemmeboende børn er imidlertid lavt (=29).

For så vidt angår ledelsesniveau er det interessant at notere sig, at der på mellemlederniveau er et sammenfald mellem CEO ambitionerne og antallet af børn. Interessen for et CEO job er således væsentlig større hos mellemledere med tre hjemmeboende børn end hos dem med et barn (32% mod 21%).

- Såvel mandlige som kvindelige respondenter, der har fået deres børn før lederkarrieren, giver i markant mindre omfang udtryk for ambitioner om at blive CEO end de respondenter, der har fået børn enten undervejs i karrieren eller både før og under lederkarrieren. Det er i den forbindelse værd at erindre, at kvinder i højere grad end mænd får deres børn inden karrieren.

Figur 35. CEO ambitioner. *Er det din ambition at blive topleder (CEO/administrerende direktør)?* Procent

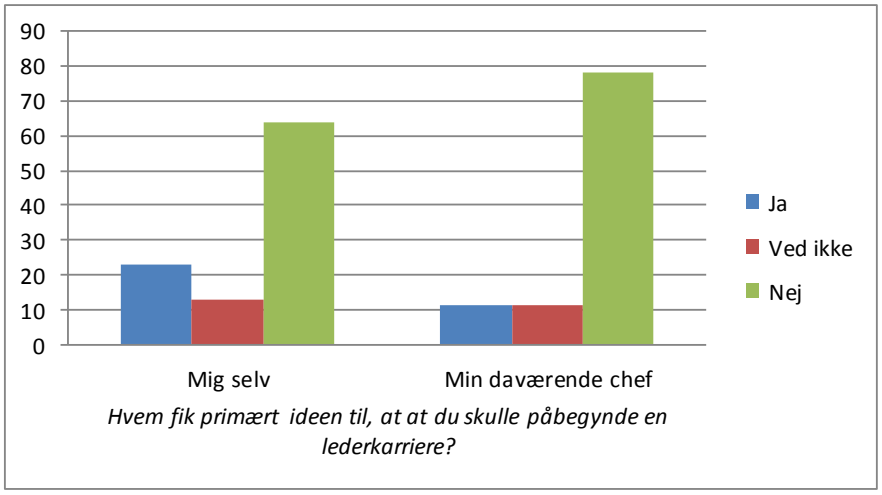


Det er tydeligt, at de respondenter, der har fået børn før lederkarrieren i langt mindre grad forestiller sig en karriere som CEO (11% mod 24%). Denne forskel gælder både mænd og kvinder og knytter antageligvis bl.a. an til det forhold, at respondenter, der har fået børn før lederkarrieren, almindeligvis starter lederkarrieren meget senere (6-7 år) end dem, der får børn undervejs i karrieren.

- Hvorvidt ægtefælle/samboer er på fuld arbejdstid eller nedsat arbejdstid har ikke nævneværdigt sammenfald med omfanget af CEO ambitioner.

- Der er et markant sammenfald mellem, hvem der oprindelig har fået ideen til en lederkarriere og eventuelle ambitioner om et CEO job.

Figur 36. CEO ambitioner. *Er det din ambition at blive topleder (CEO/administrerende direktør)?* Procent



Dette mønster er ikke forskelligt for mandlige og kvindelige respondenter. Antallet af respondenter, der giver udtryk for, at andre end dem selv eller deres nærmeste chef (kolleger, familie o.a.) fik ideen til at de skulle starte en lederkarriere er lille, men hvis svarene fra disse respondenter afspejler virkeligheden, så er konklusionen, at de ledere, der er blevet opfordret af deres nærmeste chef, også er dem med de mindste CEO ambitioner.

- Som nævnt på side 63-65 er et flertal af de kvindelige respondenter af den opfattelse, at mænd og kvinder ikke reelt har samme mulighed for at blive topleder. Det kunne være en antagelse, at denne holdning påvirker lysten til at blive CEO, men det er imidlertid ikke tilfældet.
- De respondenter, der er gift og har barn/børn, har forholdt sig til, hvorvidt familiesituationen har lagt en dæmper på overvejelser om en lederkarriere. Krydset med CEO ambitionerne, antyder svarene, at for kvindernes vedkommende indebærer de "dæmpede karriere planer", at CEO ambitionerne bliver lagt på hylden. Af de 75 gifte eller samboende kvindelige respondenter med barn/børn har kun 4 (svarende til 5%) CEO ambitioner. Der er ingen mærkbare konsekvenser for eventuelle CEO ambitioner at spore hos de mandlige respondenter.
- Det kunne være en antagelse, at jo mere planlagt eller styret lederkarrieren er, jo større vil CEO ambitionerne være. Det synes dog ikke at være tilfældet. CEO ambitionerne har ikke sammenfald med, hvorvidt lederkarrieren opleves som tilfældig eller ej. Mænds og kvinders besvarelse er ikke signifikant forskellig.
- Der er et lille sammenfald mellem oplevelsen af, hvorvidt lederjobbet har medført omprioriteringer i privatlivet og omfanget af CEO ambitioner
- Eventuelle CEO ambitioner er tilsyneladende ikke påvirket af, hvorvidt balancen mellem arbejdsliv og privatlivet opleves som tilfredsstillende eller ej. Der er ikke forskel på mænd og kvinder.

De respondenter, der har svaret nej eller ved-ikke til spørgsmålet om potentielle CEO ambitioner har haft lejlighed til (med max. tre krydser) at pege på, hvilke personlige barrierer de ser for at blive topleder.

Tabel 38. Barrierer for en karriere som topleder. *Hvilke personlige barrierer oplever du for at blive topleder (sæt max. tre krydser)?* Procent

	Kvinder	Mænd	*Alle*
Manglende lyst til at være topleder	55	50	*51*
Manglende kompetence	39	49	*47*
Familiære forhindringer	22	19	*20*
Manglende selvtillid	17	10	*12*
Manglende risikovillighed	12	11	*11*
Andre årsager	9	11	*10*
Manglende jobmuligheder	8	9	*8*
Manglende tro på projektet	6	6	*6*

Den primære barriere er såre enkelt manglende lyst til at være topleder. Godt halvdelen af respondenterne har peget på denne årsag (udtrykket "manglende lyst" dækker principielt og formentlig også i realiteten over et meget bredt spektrum af årsager).

Med et næsten tilsvarende antal markeringer ligger oplevelsen af manglende kompetence som en 2. prioritering. Derefter er der et spring ned til tredje prioriteringen familiære forhold, som har væsentligt færre markeringer end de to førstnævnte.

Det er bemærkelsesværdigt, at relativt flere mænd end kvinder peger på manglende kompetencer (49% mod 39%). Modsat peger flere kvindelige respondenter på manglende selvtillid som årsag (17% mod 10%).

Svarene kan muligvis tolkes derhen, at når kvinderne eksempelvis i spørgsmålene om rekruttering til første, nuværende og eventuelt kommende lederjob i lidt mindre grad stoler på egne kompetencer, så indeholder det svar måske snarere et udsagn om mindre selvtillid, som må siges at være et væsentligt mere vidtrækkende begreb end kompetence.

Har kvinder og mænd samme muligheder?
Forrige afsnit viste, at knapt hver femte respondent har ambition om et toplederjob. Kvinderne har lavere ambitioner end mændene, og ambitionerne stiger, jo højere ledelsesniveau. En plausibel antagelse kunne være, at ambitionerne er påvirket af oplevelsen af, hvor reelle mulighederne er for at blive CEO.

Undersøgelsen retter specifikt et fokus på, hvorvidt det er respondenternes opfattelse, at mænd og kvinder reelt har samme muligheder for at nå en toppost i det private erhvervsliv. Respondenterne er i spørgeskemaet ikke introduceret til en særlig tolkning eller forforståelse af begrebet "samme muligheder".

Godt halvdelen af respondenterne er af den opfattelse, at mænd og kvinder har samme muligheder. Der er imidlertid stor forskel på mænds og kvinders holdning til temaet.

Tabel 39. Samme muligheder? *Er det din oplevelse, at mænd og kvinder reelt har samme muligheder for at blive topleder (CEO/Administrerende direktør)?*

	Ja	Nej	Ved ikke
Kvinder	38	54	7
Mænd	56	37	7
Alle	*52*	*41*	*7*

Langt færre kvinder end mænd har oplevelsen af, at de to køn har samme muligheder. I realiteten er flertallet af de kvindelige respondenter uenige i, at mænd og kvinder har samme muligheder.

Det er i øvrigt bemærkelsesværdigt, at meget få respondenter er i tvivl om, hvilken holdning de har til spørgsmålet.

De respondenter, der har tilkendegivet, at de ikke har oplevelsen af, at mænd og kvinder har samme muligheder, er supplerende blevet spurgt om, hvorvidt denne holdning skal tolkes som et udtryk for, at de mener, at kvinder reelt har færre muligheder. Hele 95% af disse svarer, at det netop er sådan svaret skal tolkes.

Det er tydeligt, at holdningen til spørgsmålet er sammenfaldende med, om man er topleder eller ej.

Tabel 40. Samme muligheder? *Er det din oplevelse, at mænd og kvinder reelt har samme muligheder for at blive topleder (CEO/Administrerende direktør)?* Procent

	Ja	Nej	Ved ikke
Topledere	57	40	3
Øvrige ledere	51	41	8

Undersøgelsens svar antyder, at jo højere niveau, jo mere er respondenten af den opfattelse, at kvinder og mænd har samme muligheder. Og jo mindre er man i øvrigt i tvivl om, hvilken holdning man har til spørgsmålet.

En opdeling af svarene i tabel 40 på kvinder og mænd afslører, at det primært er mændene, der jo højere ledelsesniveau er mere tilbøjelige til at mene, at mulighederne er de samme (antallet af kvindelige respondenter på toplederniveau er lille (n = 48).

Alder, antal hjemmegående børn samt køn på øverste chef har ikke statistisk signifikant betydning.

Et oplagt spørgsmål er, hvorvidt de kvindelige respondenters ambitioner om at blive CEO påvirkes af holdningen til, hvorvidt kvinder og mænd har samme muligheder. Det interessante svar på det spørgsmål er, at inden for undersøgelsens spørgeramme ser det ikke ud til at påvirke ambitionerne.

Nyt job?
Som påvist i undersøgelsen har omkring halvdelen af alle ledere fundet deres nuværende lederjob gennem en traditionel rekrutteringsproces (annoncering, ansøgning etc.). Forud er selvsagt gået kortere eller længere tids overvejelse om at skifte job. Undersøgelsen afdækker, hvor jobsøgende respondenterne er.

Tabel 41. Nyt job? *Overvejer du seriøst at søge nyt job inden for de nærmeste 1-2 år?* Procent

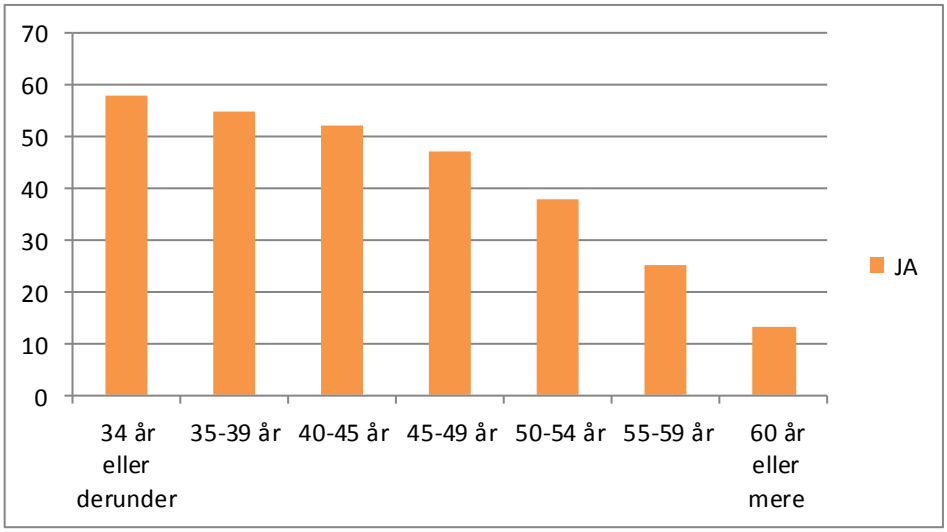
	Ja	Nej
Kvinder	49	51
Mænd	45	55
Alle	*46*	*54*

Ovenstående giver ikke nødvendigvis et billede af, hvor mange respondenter, der reelt er jobsøgende. At overveje seriøst et nyt job er ikke det samme som de facto at være jobsøgende.

Svarene fra mandlige og kvindelige respondenter kan ikke med tilstrækkelig statistisk sikkerhed siges at være forskellige.

Overvejelserne om jobskifte er tydeligt – og ikke overraskende – forbundet med respondentens alder.

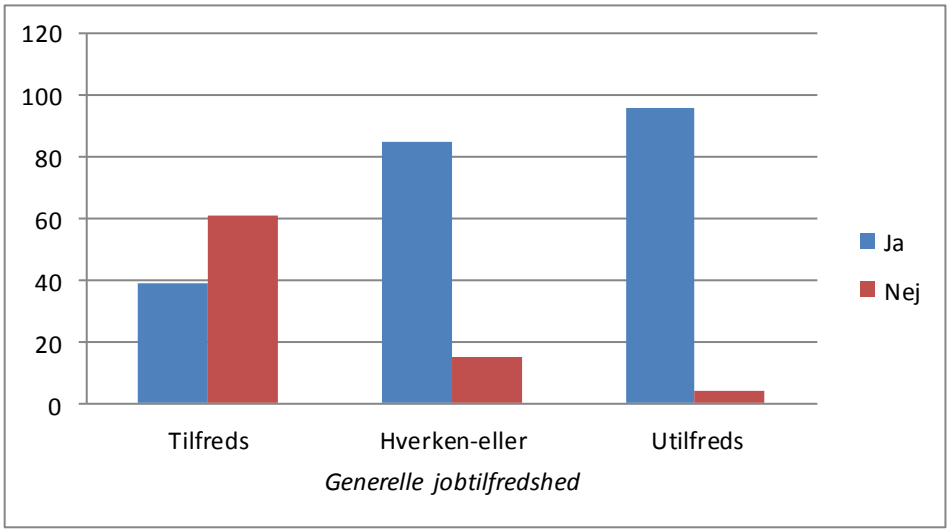
Figur 37. Nyt job? *Overvejer du seriøst at søge nyt job inden for de nærmeste 1-2 år?* Procent



Overvejelserne om et eventuelt nyt job er ikke signifikant forskellige på de enkelte ledelsesniveauer, om end topchefer (CEO/Adm.dir.) synes at være lidt mindre jobsøgende end øvrige ledere.

Helt overordnet er der sammenfald mellem den generelle jobtilfredshed og udviklingen af seriøse overvejelser om jobskifte.

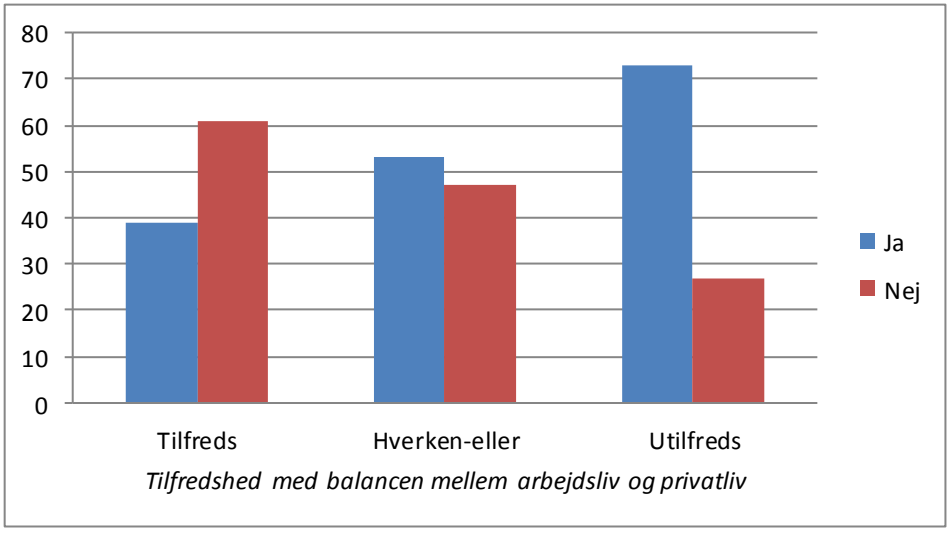
Figur 38. Nyt job? *Overvejer du seriøst at søge nyt job inden for de nærmeste 1-2 år*? Alle. Procent



Der er ingen forskel mellem mænd og kvinders svar.

Det samme er tilfældet mellem oplevelsen af balance mellem arbejdsliv og privatliv og eventuel jobsøgning.

Figur 39. Nyt job? *Overvejer du seriøst at søge nyt job inden for de nærmeste 1-2 år*? Alle. Procent



Som det fremgår af figur 39 overvejer næsten tre ud af fire af de ledere, der er decideret utilfredse med balancen mellem arbejdsliv og privatliv, at søge nyt job.

De respondenter, der seriøst overvejer et jobskifte, har med en enkelt markering til rådighed tilkendegivet, på hvilken måde de forestiller sig at karrieren kunne fortsætte.

Tabel 42. Næste karrieretrin. *Hvor skulle din karriere eventuelt fortsætte?* Procent af jobsøgende.

	Kvinder	Mænd	*Alle*
I en anden tilsvarende lederstilling	44	43	*43*
I en lederstilling på et højere niveau	38	48	*45*
Som selvstændig eller freelancer	6	4	*5*
Som almindelig medarbejder	8	3	*5*
Andet	4	2	*2*

Bortset fra de ledere, der søger ud af ledergerningen, er de jobsøgende delt i to lige store grupper. Den ene søger over i en tilsvarende lederstilling, den anden søger op på næste trin i ledelseshierarkiet.

Mænd og kvinder er forskellige på et enkelt punkt, nemlig i ønskerne om at fortsætte på et højere niveau.

Helt generelt kan man konkludere, at kvinderne primært søger en anden tilsvarende stilling, medens mændene primært søger opad i ledelseshierarkiet. Forskellene er dog små.

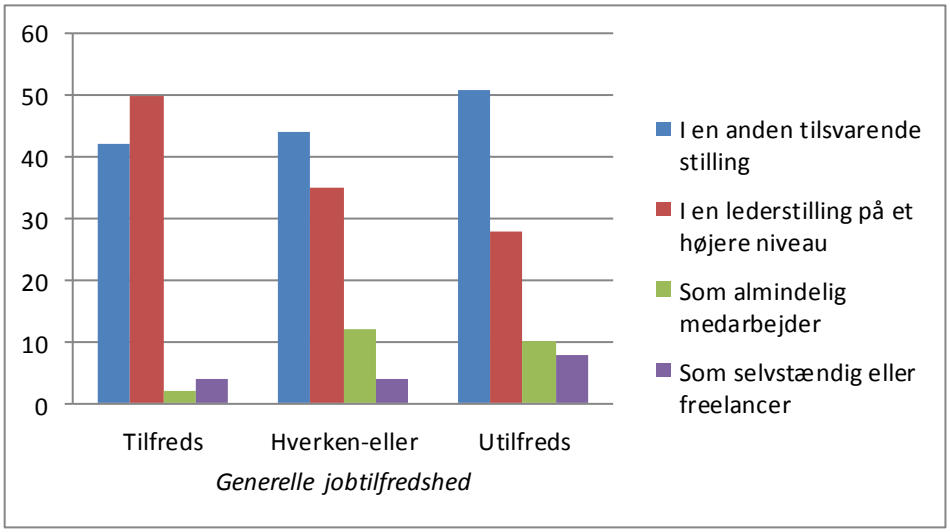
Af oplagte årsager er det sådan, at jo ældre respondenten er, jo større er tilbøjeligheden til at søge over i et tilsvarende job og, tilsvarende mindre er tilbøjeligheden til at søge opad i ledelseshierarkiet.

Det er desuden ikke overraskende sådan, at jo højere ledelsesniveau, jo større er tilbøjeligheden til at søge opad i ledelseshierarkiet (gælder selvsagt ikke for de absolutte topchefer).

Mænds og kvinders aldersfordeling og niveaufordeling medvirker antageligvis som en del af forklaringen på, hvorfor de kvindelige respondenter i knap så høj grad søger opad i hierarkiet.

Det er derimod mere interessant, at de ledere, der er jobsøgende men alligevel tilfredse i deres nuværende job, er væsentlig mere tilbøjelige til at søge lederstillinger på højere niveau end de jobsøgende ledere, der kun er nogenlunde tilfredse eller decideret utilfredse i det nuværende job.

Figur 40. Næste karrieretrin. *Hvor skulle din karriere eventuelt fortsætte?* Procent af jobsøgende.



Det samlede antal utilfredse jobsøgende respondenter er kun 93, men tallene antyder, at den gruppe ledere, der søger over i en anden tilsvarende lederstilling, indeholder relativt flere utilfredse (dvs. hvis primære jobskiftemotiv er at komme ud af det nuværende job).

Sparring med mentor

Det er mere og mere almindeligt, at ledere udvikler og understøtter deres ledergerning i coaching- eller mentor programmer.

Coaching er den mest udbredte læringsaktivitet, men mange virksomheder tilbyder på forskellige stadier i lederkarrieren tillige muligheden for at tage ved lære af andre ledere (typisk højere placeret ledere i samme virksomhed).

Tabel 43. Deltagelse i mentorprogrammer. *Har du i virksomhedsregi sparret med en udpeget mentor om dit job og din rolle som leder?* Procent

	Ja	Nej
Kvinder	21	79
Mænd	19	81
Alle	*20*	*80*

Det er ikke fuldstændig klart, om respondenten i besvarelsen har taget afsæt i nuværende eller tidligere jobs. Det må imidlertid antages, at de fleste respondenter har tænkt på det nuværende job.

Der er ikke signifikante forskelle på mænd og kvinder. Ej heller mellem ledelsesniveauerne. Det gælder for så vidt også mellem aldersgrupperne, dog synes kvinderne i lidt højere grad end mændene i aldersgruppen under 39 år at gøre brug af mentorordninger.

Derimod synes det mere interessant, at der er et lille sammenfald mellem mentoring og CEO ambitioner.

Om respondenterne

Generelt
Rapporten er resultatet af et internetbaseret survey undersøgelse gennemført i oktober 2010 blandt privatansatte deltagere i Ledernes spørgepanel. Det samlede antal respondenter er 2329. Alle respondenter er ledere.

Køn
Fordelingen af respondenterne på køn fremgår af tabel 1.

Tabel 1. Respondenternes fordeling på køn.

	Antal	Procent	Lederne's medlemssammensætning pr. 01.12.10 Procent
Kvinder	546	23	24
Mænd	1783	77	76
Alle	2329	100	100

Alder
Respondenternes gennemsnitsalder er 44,8 år. Kvinderne er i gennemsnit 43,2 år og mændene 45,3 år.

Respondenternes aldersfordeling fremgår af tabel 2.

Tabel 2. Respondenternes alder.

	I alt Antal	I alt Procent	Kvinder Procent	Mænd Procent
Op til 34 år	255	11	13	10
35-39 år	355	15	18	14
40-44 år	518	22	25	22
45-49 år	543	23	26	23
50-54 år	352	15	11	16
55-59 år	234	10	7	11
60 eller mere	72	3	1	4

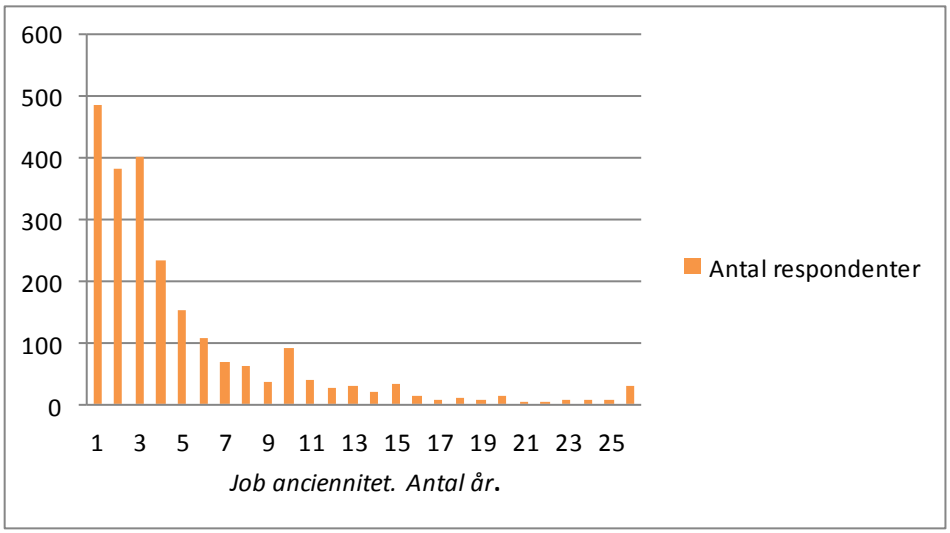
Der er i undersøgelsen 59 respondenter i aldersgruppen under 30 år. Det svarer til knapt 3% af samtlige respondenter, altså nogenlunde det samme antal som gruppen på 60 år eller derover.

Det fremgår indirekte af tabellen, at 19% af de kvindelige respondenter er fyldt 50 år eller mere. Det samme gælder for 31% af de mandlige respondenter.

De egentlige topledere (CEO o.lign.) er ca. 1½ år ældre end øvrige direktionsmedlemmer, som igen er ca. 2 år ældre end øvrige ledere.

Jobanciennitet
Figur 1 viser det antal år, respondenterne har været i deres nuværende lederjob.

Figur 1. Jobanciennitet. Antal respondenter.



Ledelsesniveau
Fordelingen af respondenternes placering i ledelseshierarkiet fremgår af tabel 3.

Topledere er defineret ved enten CEO/administrerende direktør eller øvrige direktion. Mellemledere er defineret ved chefer med ledelsesansvar for ledere og evt. andre medarbejdere. 1.linieledere er defineret som leder med ledelsesansvar udelukkende for medarbejdere.

Svarfordelingen mere end antyder, at gruppen af 1.linieledere indeholder en del mellemledere, som på grund af spørgsmålets formulering har indplaceret sig selv som 1.linieleder ("leder for udelukkende ikke-ledere"). Differentieringen mellem de tre ledelsesniveauer i tabel 3 er således mere et udtryk for forskelle i personaleansvar end et udtryk for forskelle i ledelsesansvar.

Tabel 3. Respondenternes placering i ledelseshierarkiet.

	I alt Antal	I alt Procent	Kvinder I alt	Kvinder Procent	Mænd I alt	Mænd Procent
Topledere	302	13	48	9	254	14
Mellemledere	700	30	123	22	577	32
1.linieledere	1327	57	375	69	952	54
Alle	*2329*	*100*	*546*	*100*	*1782*	*100*

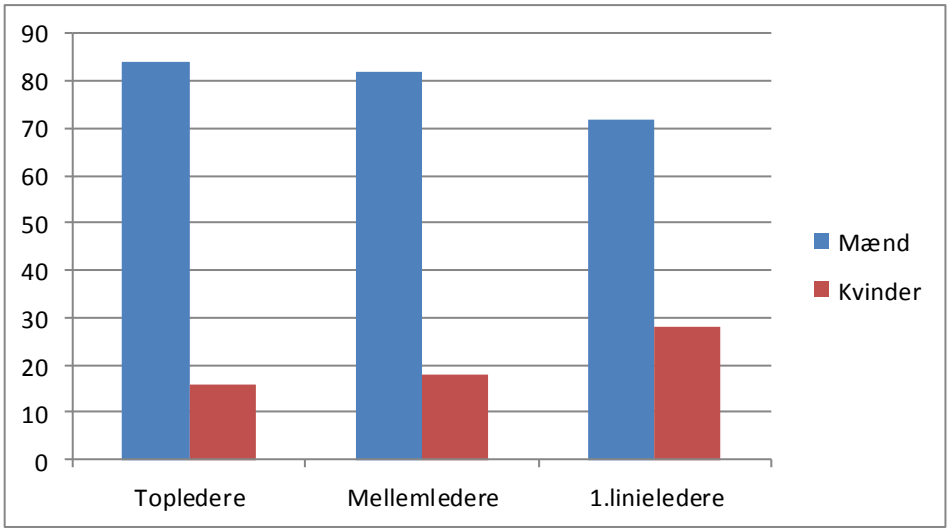
Af de 302 topledere er 132 egentlige topledere dvs. CEO eller administrerende direktør. De resterende 170 respondenter er øvrige medlemmer af direktionen.

Kvindernes andel af toplederne er 16%, hvilket må antages at være mindre end de faktiske forhold.

Langt de fleste respondenter (88%) har en mandlig nærmeste chef. Der er her ikke markante forskelle ledelsesniveauerne imellem.

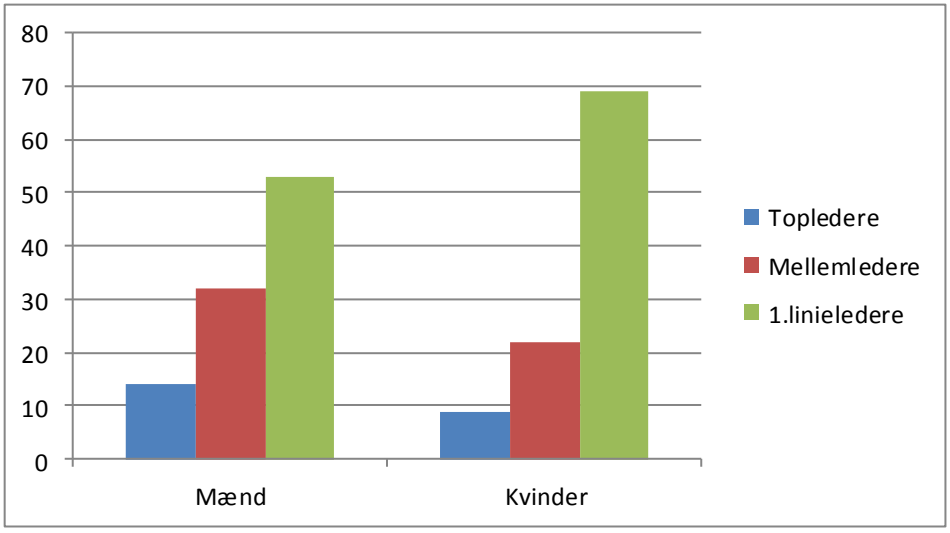
Fordelingen af mandlige og kvindelige respondenter på de tre ledelsesniveauer fremgår af figur 2.

Figur 2. Fordelingen af mandlige og kvindelige respondenter på de tre ledelsesniveauer. Procent.



Fordelingen af de mandlige og kvindelige respondenter på niveauer er som vist i figur 3.

Figur 3. Fordelingen af mandlige og kvindelige respondenter på de tre niveauer. Procent.



De kvindelige respondenter har i gennemsnit været 4,3 år i det nuværende job. De mandlige i 5,2 år.

Branche
Respondenternes branchetilhørsforhold er meget bredspektret. Ingen af spørgeskemaets 28 brancher er repræsenteret med mere end 200 ledere. Bedst repræsenteret er detailhandlen (8,5%), bygge- og anlægsvirksomhed (7,9%) og jern- og metalindustri (7,3%).

Arbejdsopgaver
Respondenterne har indplaceret sig selv som værende opgavemæssigt knyttet til enten en liniefunktion eller en stabsfunktion. Definitionen af de to typer af funktioner fremgår af tabel 4.

Tabel 4. Respondenternes placering i henholdsvis linie- eller stabsfunktioner.

	I alt Antal	I alt Procent	Kvinder Procent	Mænd Procent
Liniefunktion (indkøb, salg, produktion, økonomi m.m.)	1457	79	68	83
Stabsfunktion (intern støtte- eller rådgivende funktion eks. PR, HR, IT, research)	367	21	32	17
Respondenter i alt	*1824*	*100*	*100*	*100*

I den valgte opdeling af respondenterne på henholdsvis linie- og stabsfunktioner er det tydeligt, at en væsentlig større andel af kvinderne i forhold til mændene har arbejdsopgaver, der må betegnes som stabsopgaver (32% mod 17%).

De kvindelige respondenter udgør 36% af respondenterne med stabsopgaver, og 20% af respondenter med linieopgaver.

Uddannelse
Respondenternes uddannelsesniveau fremgår af tabel 5.

Tabel 5. Respondenternes uddannelsesniveau. Procent.

	Alle	Kvinder	Mænd
Ingen ud over folkeskoleniveau	4	3	5
Student/HF/HH/HTX o.l.	10	11	10
Faglært, erhvervsfaglig uddannelse o.l.	25	15	28
Kort videregående uddannelse eller merkonom, teknonom, akademiuddannelse o.l.	24	31	22
Mellemlang videregående uddannelse eller diplomuddannelse	23	27	22
Lang videregående uddannelse eller masteruddannelse	12	12	12
Ph.d. eller mere	0	0	0
Anden	2	2	2
Uoplyst	0	0	0

Undersøgelsens respondenter er for så vidt angår uddannelse meget bredt sammensat. Mændenes uddannelse er mindre teoretisk funderet end kvindernes. Specielt markant er det, at 28% af mændene er faglærte/erhvervsfaglig uddannede mod kun 15% af kvinderne.

Opdeles respondenterne i to grupper på henholdsvis over og under 50 år (aldersmedianen), er det tydeligt, at væsentligt flere respondenter i gruppen under 50 år har en længerevarende teoretisk uddannelse bag sig (13% mod 8%).

Ægteskabelige status
Ni ud af ti respondenter er gift eller samboende. Som det fremgår af tabel 6 er der stor forskel på mænd og kvinders ægteskabelige status. Næsten hver femte kvindelig respondent er enlig. Det samme er kun hver tolvte mandlig respondent.

Tabel 6. Respondenternes ægteskabelige status. Procent.

	Gift/samboende (eller lignende)	Enlig
Kvinder	81	19
Mænd	92	8
I alt	*89*	*11*

Der er ikke statistisk signifikant forskel på den relative andel gifte/samboende på de tre ledelsesniveauer.

Mere detaljerede krydstabeller antyder en forskel mellem kvinder og mænd. Således synes andelen af kvindelige ledere, der er gifte/samboende, at falde svagt jo højere ledelsesniveau (fra 82% til

77%). Modsat for de mandlige respondenter (en stigning fra 91% til 94%). Eller omvendt: andelen af enlige kvindelige ledere stiger jo højere ledelsesniveau, mens andelen af enlige mandlige ledere falder jo højere ledelsesniveau.

De gifte/samboende kvindelige respondenters ægtefælle er i gennemsnit 2½ år ældre. Gifte/samboende mandlige respondenters ægtefælle er i gennemsnit 1,7 år yngre.

Der er tydeligt forskel på mænd og kvinder på spørgsmålet om, hvorvidt deres ægtefælle også har en lederstilling. Se tabel 7.

Tabel 7. *Har din ægtefælle/samboer en lederstilling?* Procent.

	Ja	Nej
Kvinder	44	56
Mænd	20	80
I alt	*25*	*75*

Sandsynligheden for at ægtefælle/samboer også indtager en lederposition stiger med ledelsesniveau. Således har 32% af topledernes ægtefælle/samboer en lederstilling. Det samme har kun 23% af 1.linieledernes ægtefælle/samboer (der er ikke forskel på CEO/administrerende direktører og øvrige medlemmer af direktionen). Dette niveaubetingede mønster gælder for både mænd og kvinder. Se tabel 8.

Tabel 8. Ægtefælles stilling. Andel af henholdsvis kvindelige og mandlige respondenter, hvis ægtefælle også har en lederstilling. Procent.

	Kvinder	Mænd
Topledere	54	29
Mellemledere	45	23
1.linieledere	42	16
I alt	44	20

Børn
Langt de fleste respondenter har børn, men som det fremgår af tabel 9 er der forskel på mænd og kvinder.

Tabel 9. Spørgsmål: *Har du børn?* Procent.

	Ja	Nej
Kvinder	78	22
Mænd	89	11
Ialt	*86*	*14*

Knapt to ud af tre enlige ledere har børn. Knapt ni ud af ti gifte/samboende ledere har børn. Lidt færre gifte kvinder (81%) end gifte mænd (91%).

Respondenterne har i gennemsnit 2,2 børn. Jo højere niveau, jo flere børn. Men forskellene er små. Den relative andel af ledere med børn stiger, jo højere ledelsesniveau.

Hjemmeboende børn
Lidt færre respondenter har hjemmeboende børn. I gennemsnit 1,9 børn. Ingen nævneværdige forskelle mellem ledelsesniveauerne.

Tabel 10. Spørgsmål: *Har du hjemmeboende børn?* Procent.

	Ja	Nej
Kvinder	78	22
Mænd	75	26
Ialt	*75*	*25*

Gennemsnitsalderen for yngste hjemmeboende barn er 10,5 år. Forskellen mellem toplederniveauet og 1.linielederne er ca. ½ år.

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100%, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1 – 2 procentpoint højere eller lavere. Det er ikke en fejl men skyldes, at procentangivelserne er afrundede.
Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til chefkonsulent Steen Ancher Jensen, (saj@lederne.dk eller 3283 3424).