

§ 20

Djøf Dokumentation

Kvinder og mænd
har samme
lederambitioner

Introduktion

Danmark har Europas højeste erhvervsfrekvens blandt kvinder. Og dertil kommer et af verdens højeste uddannelsesniveauer for kvinder. Men ikke desto mindre ses disse forhold ikke at påvirke kvinders muligheder for at realisere en ledelseskariere i Danmark nævneværdigt.

På Berlingskes liste over Danmarks 1.000 største virksomheder, figurerer blot 71 kvinder som adm. direktører. Det er to mere end i 2020, men fire færre end i 2019. Til sammenligning er der 80 topchefer, som enten hedder Lars eller Peter.¹

Den offentlige sektor er heller ikke ligefrem et forbillede. Selvom kvinder i stort tal arbejder i den offentlige sektor, kan kvinder fortsat ikke for alvor trænge igennem til toplederstillinger, kvinder er fortsat et særsyn på kommunaldirektørposter og i departementschefstillinger. Og det er ikke fordi, der ikke sker løbende udskiftning på de poster.

Forskerne Caroline Howard Grøn og Hjalte Gram har i en ny undersøgelse set på forskelle i karriereforløb blandt 260 mænd og kvinder, der er ansat på topchefniveau i den danske statsadministration. Et par af de væsentligste resultater er bl.a., at mænd bliver hurtigere chefer end kvinder, og at mænd ses at dominere ledelsesposterne på de mest prestigefyldte områder, såsom Justitsministeriet, Finansministeriet, Statsministeriet og Udenrigsministeriet. Desuden finder undersøgelsen, at mænd i højere grad end kvinder kan tillade sig at ”skeje mere ud” rent karrieremæssigt: Mandlige chefer har typisk været mere rundt i staten, de har erfaringer med flere politikområder, og de prøver også i højere grad den private sektor og en international karriere af. Kvindelige chefer har typisk arbejdet i staten hele deres karriere, oftest også på det samme politikområde.²

Forskellen på mænd og kvinders karriereforløb kan i høj grad forklares med ubevidste antagelser om mænd og kvinders karakteristika og evner, som vi alle er formet af igennem opvækst, uddannelse og arbejdsliv. Antagelser som bl.a. betyder, at vi ubevidst knytter ledelse til mænd og familieansvar til kvinder.

Arbejdspladserne og deres tilgang til forfremmelser og rekruttering har naturligvis også stor betydning for denne skævvridning. Således er det vigtigt, at der arbejdes med at skabe en virksomhedskultur, som er inkluderende og hvor kvinder er lige så dannende for ledelseskulturen som mænd er.

Analysen viser, at

> Knap 30% af mændene sidder i en lederstilling, mens kun hver femte kvinde er leder. Blandt dem, der ikke er ledere, er rekrutteringsgrundlaget lige stort for mænd og kvinder. 38% af de kvindelige medarbejdere og 36% af de mandlige medarbejdere har et ønske om at blive leder.

Fortsættes

Djøfs analysepublikation er opkaldt efter Folketingets §20-spørgsmål. Her stiller folketingsmedlemmerne drillende og dybsindige spørgsmål til ministrene. I Djøfs §20-publikation ser vi bort fra drillerierne og stiller kun spørgsmål, der flytter samfundet frem. Målet er at kvalificere den politiske debat gennem dybdegående og dagsordenssættende analyser. Du kan derfor dykke ned i samfundstendenser, når vi den 20. i hver måned udgiver §20 – Djøf Dokumentation.

¹Berlingske, 20. september 2021: berlingske.dk/virksomheder/der-er-stadig-flere-danske-topchefer-der-hedder-lars-eller-peter-end

²One of the Boys? Gender Similarities and Differences in Human Capital among Senior Civil Servants in Denmark, 2020, offentliggjort i Scandinavian Political Studies

- > Andelen, der har ledelsesansvar, stiger med alderen, og inden for alle aldersgrupper er flere mænd end kvinder ledere. Blandt de unge under 35 år har størstedelen et ønske om ledelse (godt 60%), men hvor de fleste mandlige medarbejdere ønsker det inden for de nærmeste fem år, så ønsker de fleste kvindelige medarbejdere det på længere sigt.
- > Det er ikke kun flere mænd end kvinder, der bliver ledere. De bliver også ledere på et højere niveau end kvinder. Hver femte mandlige leder har en toplederstilling, mens det kun er gældende for hver tiende kvindelige leder.
- > Mænd bliver hurtigere leder end kvinder, i forhold til hvor lang tid de har været på arbejdsmarkedet. Dette ses både i den private og den offentlige sektor. Samtidig viser analysen, at ansatte i den private sektor hurtigere bliver ledere end ansatte i den offentlige sektor.
- > 43% får deres første lederjob ved en forfremmelse, knap hver tiende er blevet headhuntet, mens hver femte er blevet opfordret til at søge lederstillingen, og kun godt hver fjerde leder søgte på baggrund af et stillingsopslag. Flere kvinder end mænd er blevet forfremmet til deres første lederjob, mens særligt mænd i den private sektor er blevet headhuntet. Generelt set er der flere i den private sektor, der er blevet forfremmet og flere i den offentlige sektor, der har søgt deres første lederstilling.
- > Mænd har haft flere lederjobs end kvinder, og det mønster ses inden for alle aldersgrupper. Blandt lederne over 50 år har hver femte kvinde haft fem eller flere lederjobs, mens det gælder to ud af fem af de mandlige ledere.
- > Mænd og kvinder er enige om, at de vigtigste årsager til at færre kvinder end mænd er ledere skyldes, at kvinderne i højere grad prioriterer familien frem for karrieren samt arbejdstiden og vilkårene på arbejdspladsen. Derefter mener kvinderne, at årsagerne skyldes, at virksomhedskulturen er domineret af mænd, samt at mænd rekrutterer mænd gennem netværk. Mænd peger på rekrutteringsgrundlaget, traditioner og manglende lyst fra kvindernes side som værende årsagsgivende.
- > 45% af kvinderne mener i høj grad, at der er behov for flere kvinder i lederstillinger, mens kun knap hver femte mand mener det i høj grad. Tilsvarende mener 8% af kvinderne og hele 27% af mændene, at der i mindre grad eller slet ikke er behov for flere kvinder i lederstillinger.
- > Dem, der ser et behov for flere kvinder i ledelse, mener, at der bør etableres familievenlige ordninger på arbejdspladsen målrettet både mødre og fædre for at opnå dette. Der bør også laves en målsætning om, at kønsbalancen på ledelsesniveau skal forankres i forretningsstrategien, så topledelsen er forpligtet på at handle på emnet, og så skal fædre have mere individuel ret til orlov med børn. Der er enighed blandt mænd og kvinder om, at disse tre handlinger er de vigtigste.

Djøf mener:

- > Vi skal have et opgør med myten om, at fravær af kvinder på ledelsesgangene kan forklares med færre ambitioner. Som også denne undersøgelse viser, har det intet på sig. Fremfor at lade kvinderne bære ansvaret for manglende fremdrift skal der langt større fokus på, hvordan ubevidste fordomme og strukturer begrænser især kvinders arbejdsliv og bidrager til en række snubletråde for kvinders vej til ledelse.
- > Metoo debatten har i høj grad understreget behovet for, at arbejdspladser lægger sig markant i selen for at fremme arbejdspladskulturer, hvor både mænd og kvinder trives og får fagligt relevante udviklingsmuligheder. Som samfund kan vi ikke fortsætte med at acceptere, at vi ikke bruger det faglige udbud tilstrækkeligt. Særligt når vi ved, at kønsblandede teams – både på ledelses- og medarbejderniveau – præsterer bedre, er mere innovative og har bedre arbejdsmiljø.³
- > Vi skal have brudt de nuværende uofficielle mandekvoter, vi de facto har i dag inden for en række fag og brancher. Der er brug for, at virksomheder arbejder systematisk med at sikre kønsmæssig diversitet i fødekæder til chefstillinger. Djøf støtter kvoter som et nødvendigt redskab til at skabe den nødvendige forandring, som tydeligvis ikke sker af sig selv.

Analysen er suppleret med perspektiver af Caroline Howard Grøn, lektor, ph.d ved Kronprins Frederiks Center of Offentlige Ledelse, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.

³Bl.a. Christina Lundsgaard Ottsen og Sara Louise Muhr (2021) Biasbevidst Ledelse. Sæt diversitet i spil og træf bedre beslutninger. Djøfs Forlag.

Indhold

Kortlægning af ledelse og ledelsesønsker	8
Vejen til ledelse	15
Barrierer	22
Metode	30

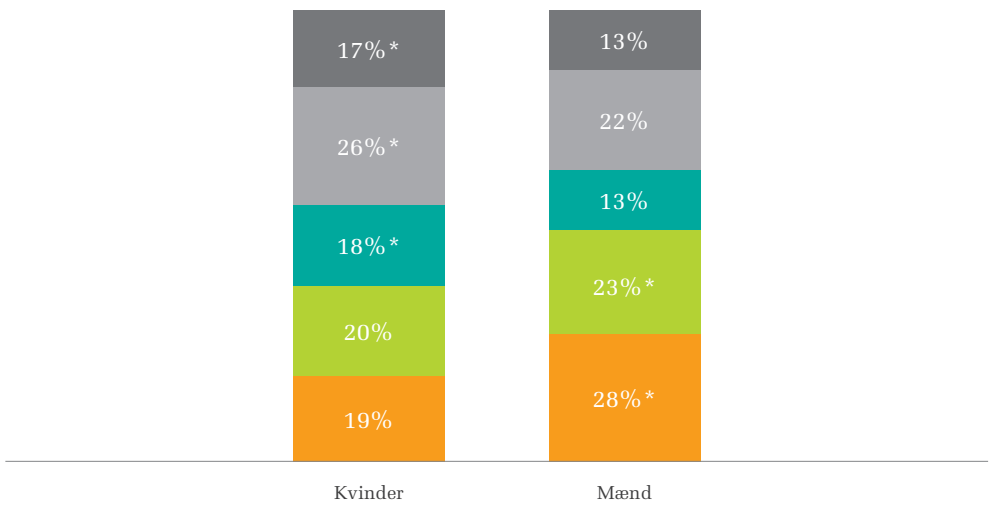
Kortlægning af ledelse og ledelsesønsker

Analysen viser, hvor mange der er ledere, hvor mange der ønsker ledelse samt hvor mange, der ikke har et ønske om at blive leder. Figur 1 viser en kortlægning af, hvordan det ser ud i 2021 for hhv. mænd og kvinder. 28% af mændene sidder allerede i en lederstilling, mens kun 19% af kvinderne er ledere.

Hvis der kigges på rekrutteringsgrundlaget, så viser analysen, at 38% af kvinderne og 36% af mændene har et ønske om at blive leder. Der er dog den forskel, at lidt flere mænd (23%) end kvinder (20%) ønsker ledelse inden for de nærmeste fem år, mens lidt flere kvinder (18%) end mænd (13%) angiver, at de ønsker ledelse på længere sigt.

Godt hver fjerde kvinde angiver, at hun ikke ønsker at blive leder, mens det gælder godt hver femte mand. Der er ligeledes lidt flere kvinder (17%) end mænd (13%), der er uafklarede i forhold til, om de ønsker ledelse. Dette skal dog ses i lyset af, at flere mænd allerede er ledere.

Figur 1: Kortlægning af personaleansvar – Opdelt på køn

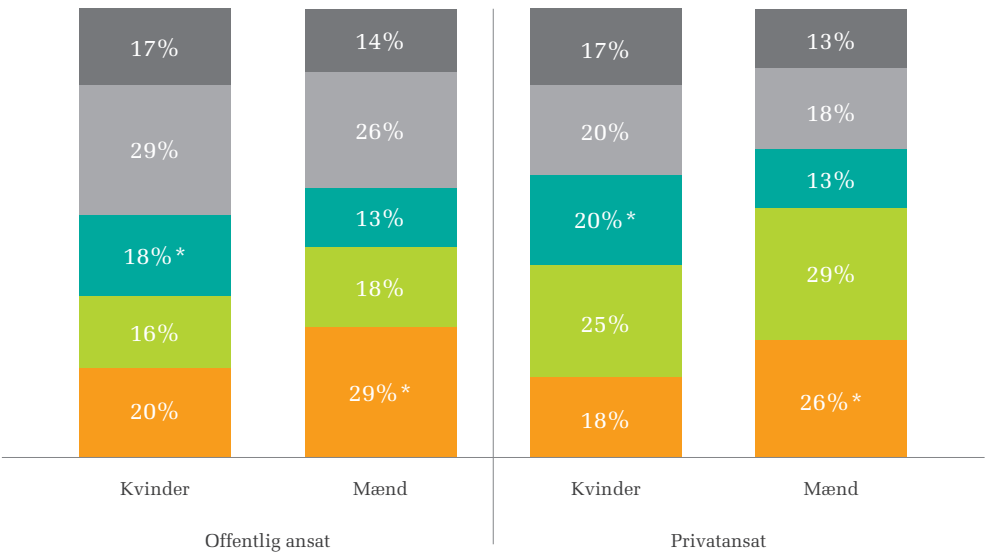


* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem de to andele

Er leder Ønsker ledelse inden for de nærmeste 5 år Ønsker ledelse på længere sigt Ønsker ikke at blive leder Uafklaret

Udover den kønsmæssige forskel, der er beskrevet ovenfor, så er der også andre faktorer, der spiller ind i forhold til, hvor mange der er ledere, og hvor mange der ønsker ledelse. Blandt respondenterne i analysen er der lidt flere af de offentligt ansatte, der har ledelsesansvar, sammenlignet med de privatansatte. Det gælder både for mænd og kvinder. Der er samtidig flere i den offentlige sektor end i den private sektor, der angiver, at de ikke ønsker ledelse, og dette er ligeledes gældende for både mænd og kvinder. Både for mænd og kvinder er rekrutteringslaget størst blandt de privatansatte, og der er ikke kønsmæssige forskelle inden for de to sektorer i forhold til, hvor mange der har et ønske om ledelse.

Figur 2: Kortlægning af personaleansvar – Opdelt på køn og sektor



* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd inden for de forskellige grupper

Er leder Ønsker ledelse inden for de nærmeste 5 år Ønsker ledelse på længere sigt Ønsker ikke at blive leder Uafklaret

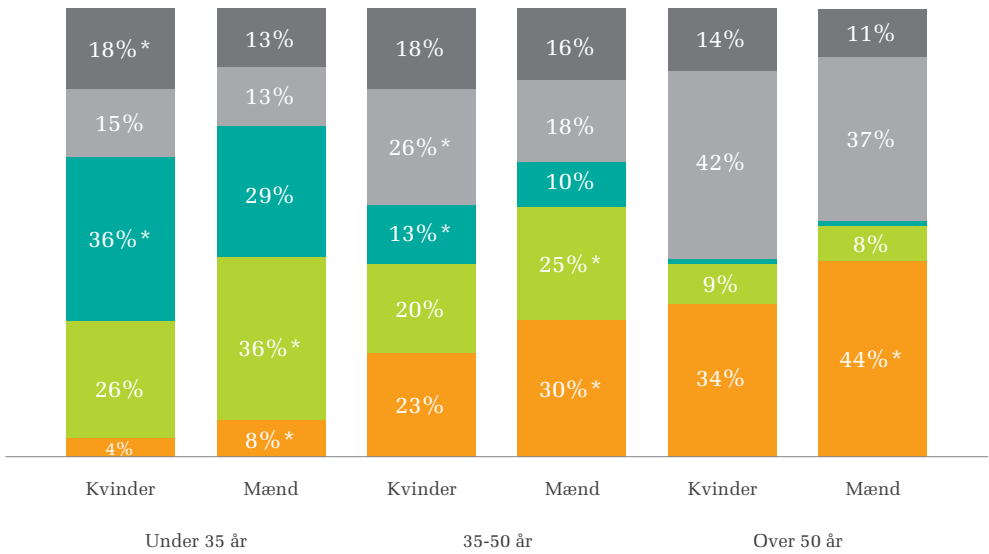
Andelen, der har ledelsesansvar, stiger med alderen, og som det ses af Figur 3, er andelen markant større for mænd end for kvinder inden for alle tre aldersgrupper. Der er samtidig en klar tendens til, at jo ældre man er, jo mere afklaret er man omkring ønsket om ledelsesansvar. Særligt blandt de unge under 35 år, hvor andelen, der har ledelsesansvar, er lavere end blandt de andre aldersgrupper, hvor der er mange, der har et ønske om ledelse. Tilsvarende er der markant flere både mænd og kvinder i aldersgruppen over 50 år, der angiver, at de ikke ønsker ledelsesansvar, sammenlignet med dem der er 50 år eller derunder.

Inden for hver aldersgruppe er der stort set lige mange mænd og kvinder, der ønsker ledelse. Blandt de unge under 35 år, er der markant flere mænd (36%) end kvinder (26%), der ønsker ledelse inden for de nærmeste fem år, mens der er markant flere kvinder (36%) end mænd (29%), der angiver, at de ønsker ledelse på længere sigt.

” Når flere mænd end kvinder under 35 ønsker at få et lederjob indenfor de næste fem år, er det nok udtryk for to ting. Delvist at mange kvinder forudser, at de kommer til at tilbringe en del af deres tid på barsel, delvist at mænd typisk tror mere på deres egne lederevner, end kvinder gør. Det er et væsentligt opmærksomhedspunkt, hvis man har at gøre med en kultur, hvor man helst skal blive chef før, man runder de 40, som det er tilfældet i dele af den danske offentlige sektor. Hvis man som kvinde skal have to børn i 30’erne, kan det faktisk godt blive lidt af en udfordring at nå.

Caroline Howard Grøn

Figur 3: Kortlægning af personaleansvar – Opdelt på køn og alder



* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd inden for de forskellige grupper

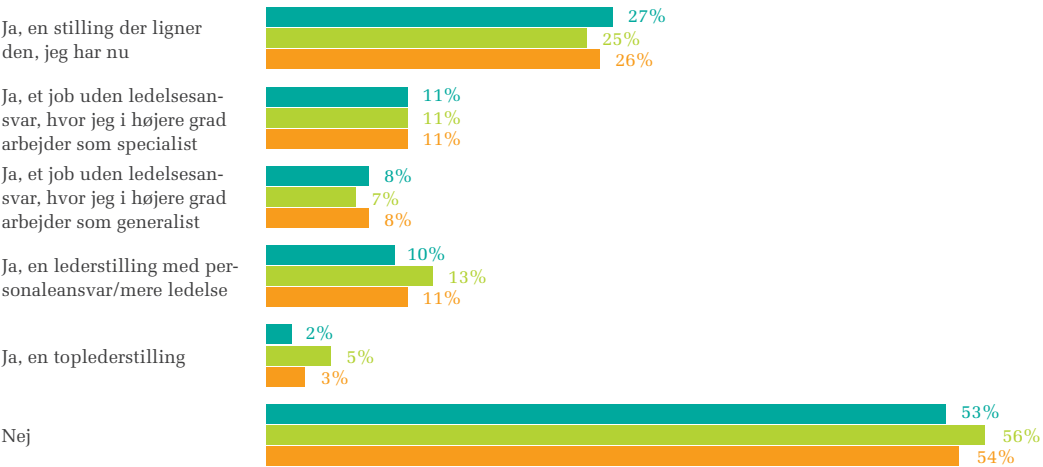
Er leder Ønsker ledelse inden for de nærmeste 5 år Ønsker ledelse på længere sigt Ønsker ikke at blive leder Uafklaret

For både mænd og kvinder har størstedelen ikke søgt et andet job inden for de seneste to år. Omkring hver fjerde har søgt en stilling, der ligner den, de har nu, godt hver tiende har søgt et job uden ledelsesansvar, hvor de i højere grad arbejder som specialist, mens 8% har søgt et job, hvor de i højere grad arbejder som generalist.

Der er flere mænd (5%) end kvinder (2%), der inden for de seneste to år har søgt en toplederstilling og der er ligeledes flere mænd (13%) end kvinder (10%), der inden for de seneste to år har søgt en lederstilling med personaleansvar eller mere ledelse. Der er ikke forskel i søgemønsteret mellem de to sektorer, men i forhold til alder ses et klart mønster,

hvor flere ansatte over 40 år, sammenlignet med ansatte under 40 år, har søgt en lederstilling med personaleansvar eller en toplederstilling.

Figur 4: Har du inden for de sidste 2 år søgt et andet job? – Opdelt på køn



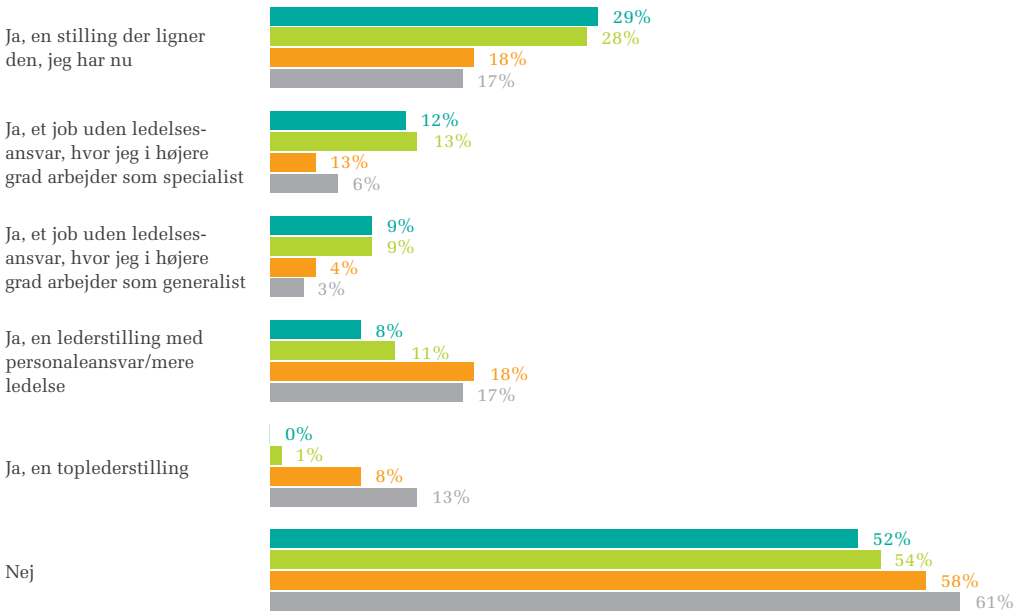
* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd

Kvinde Mand I alt

Analysen viser samtidig at ansatte, der i forvejen er ledere, i højere grad søger en toplederstilling eller en stilling med personaleledelse, end ansatte uden ledelsesansvar. I Figur 5 er der både opdelt på køn og efter, om man er leder eller ej. I forhold til om der søges en stilling, der ligner ens nuværende eller stillinger uden ledelsesansvar som hhv. specialist eller generalist, så er der markant flere medarbejdere end ledere, der søger disse stillinger.

Der er ikke forskelle mellem mænd og kvinder i forhold til at søge stillinger uden ledelse. Derimod viser analysen, at flere mandlige medarbejdere (11%) end kvindelige medarbejdere (8%) har søgt en lederstilling med personaleansvar, og flere mandlige ledere (13%) end kvindelige ledere (8%) har søgt en toplederstilling inden for de seneste to år. Blandt dem, der har søgt et andet job inden for de seneste to år, så har 14% søgt på samme arbejdsplads, hvor de var ansat.

Figur 5: Har du inden for de sidste 2 år søgt et andet job? – Opdelt på køn og ledelse

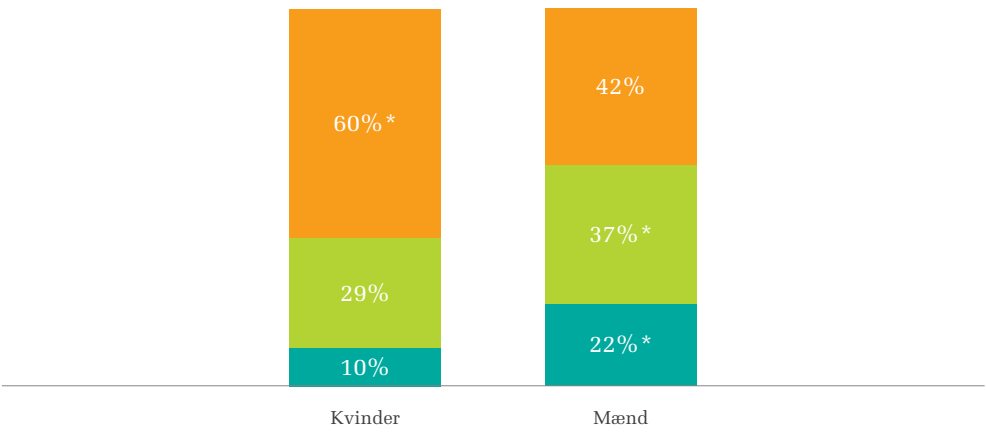


* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd inden for de forskellige grupper

Kvindelig medarbejder Mandlig medarbejder Kvindelig leder Mandlig leder

Som tidligere vist er der flere mænd end kvinder, der sidder i en lederstilling, men er der også forskel på, hvilket niveau der ledes på? Figur 6 viser ledelsesniveauet opdelt efter køn og det ses, at markant flere mandlige ledere (22%) end kvindelige ledere (10%) er ledere på højeste niveau svarende til topledelse eller direktion. Der er ligeledes flere mandlige ledere i øverste mellemlederniveau. Blandt de mandlige ledere har 37% svaret, at de er øverste mellemleder, mens det kun er gældende for knap 30% af de kvindelige ledere. Størstedelen (60%) af de kvindelige ledere er altså mellemledere, hvor de kun leder medarbejdere uden personaleansvar, mens det gælder godt 40 % af de mandlige ledere.

Figur 6: På hvilket ledelsesniveau er din stilling? – Opdelt på køn



* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd

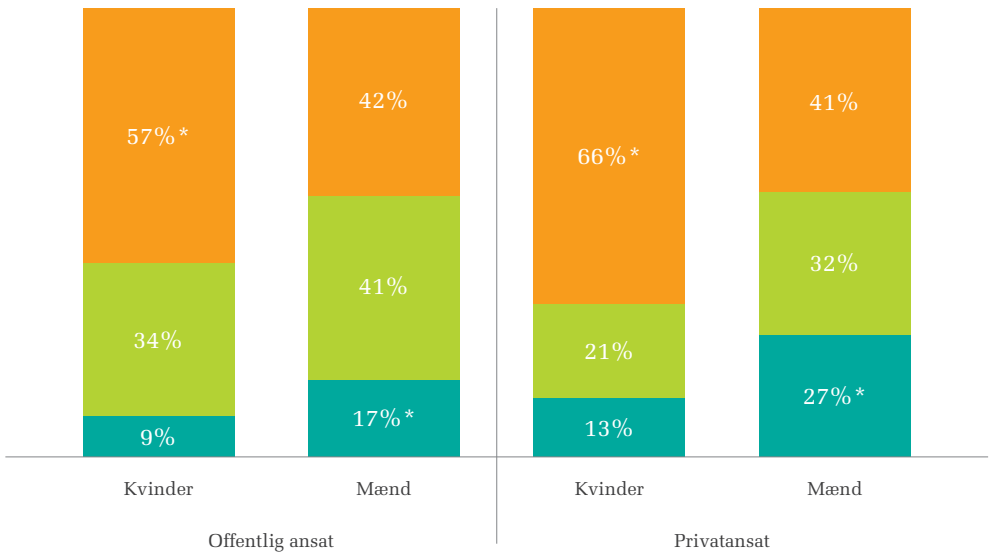
Mellemleder (leder som kun har medarbejdere uden personaleansvar)
Øverste mellemleder (leder som har medarbejdere, der også selv er personaleledere)
Topledelse/direktion (direktør, departementschef, kommunaldirektør mv.)

Der er generelt flere, der er ledere på toplederniveau i den private sektor (21%) sammenlignet med den offentlige sektor (13%). I den offentlige sektor er der derimod flere, der leder på øverste mellemniveau, end der er i den private sektor, og dette er gældende for både mænd og kvinder. Figur 7 viser, at der er større kønsmæssige forskelle i den private sektor end i den offentlige sektor. I både den offentlige og private sektor er knap 60% af de mandlige ledere på toplederniveau eller øverste mellemlederniveau, mens det er gældende for 43% af de kvindelige ledere i den offentlige sektor og kun 34% af de kvindelige ledere i den private sektor.

” I forskningslitteraturen taler vi om et glasloft for kvinder. De kan typisk godt komme ind i lederstillinger, men stiger ikke så ofte helt til tops som deres mandlige kolleger.

Caroline Grøn

Figur 7: På hvilket ledelsesniveau er din stilling? – Opdelt på køn og sektor



* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd inden for de forskellige grupper

- Mellemleder (leder som kun har medarbejdere uden personaleansvar)
- Øverste mellemleder (leder som har medarbejdere, der også selv er personaleledere)
- Topledelse/direktion (direktør, departementschef, kommunaldirektør mv.)

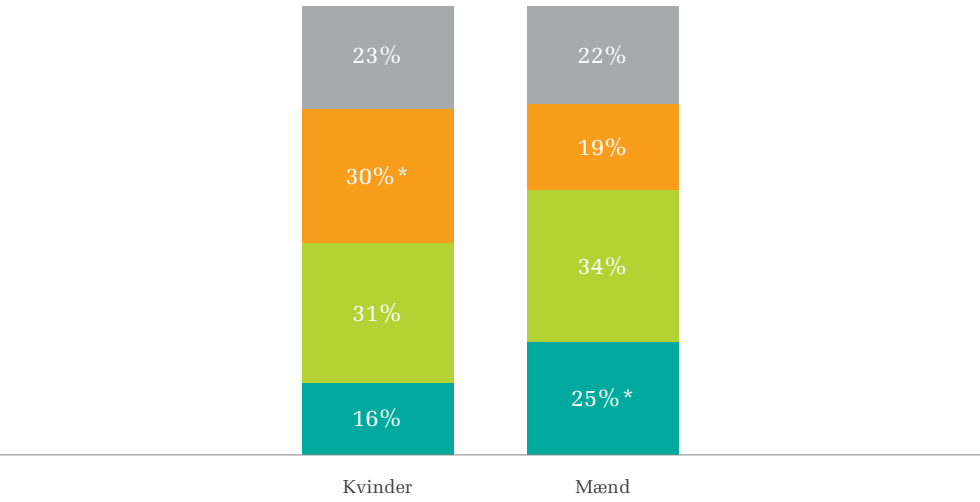
Vejen til ledelse

Mænd bliver tidligere leder i deres karriere end kvinder gør. Blandt de mandlige ledere er hver fjerde blevet leder efter at have være på arbejdsmarkedet i under fem år efter endt uddannelse. Tilsvarende er det kun 16% af de kvindelige ledere, der fik deres lederstilling så hurtigt efter endt uddannelse. Mere end halvdelen af de kvindelige ledere har fået deres lederstilling efter mere end 10 år på arbejdsmarkedet, mens dette gælder for godt 40% af de mandlige ledere.

” En del studier har vist, at mænd opfattes som mere ”lederagtige” end kvinder. De tilskrives det, vi i litteraturen kalder ”agentic” karaktertræk; handlekraftige, villige til at gå foran, hvorimod kvinder tilskrives mere ”communal” karaktertræk; der vel kan oversættes som fællesskabsorienterede. Disse studier er ofte lavet i en anderledes kulturel kontekst end Danmark, og det skal man huske at tage højde for, når man kigger på danske tal, men her bliver det tydeligt, at mændene tidligere enten selv vurderer de er klar til at blive ledere eller at omgivelserne tænker, de er det.

Caroline Grøn

Figur 8: Hvor mange år havde du været på arbejdsmarkedet efter endt uddannelse, da du fik dit første lederjob (med personaleledelse)?

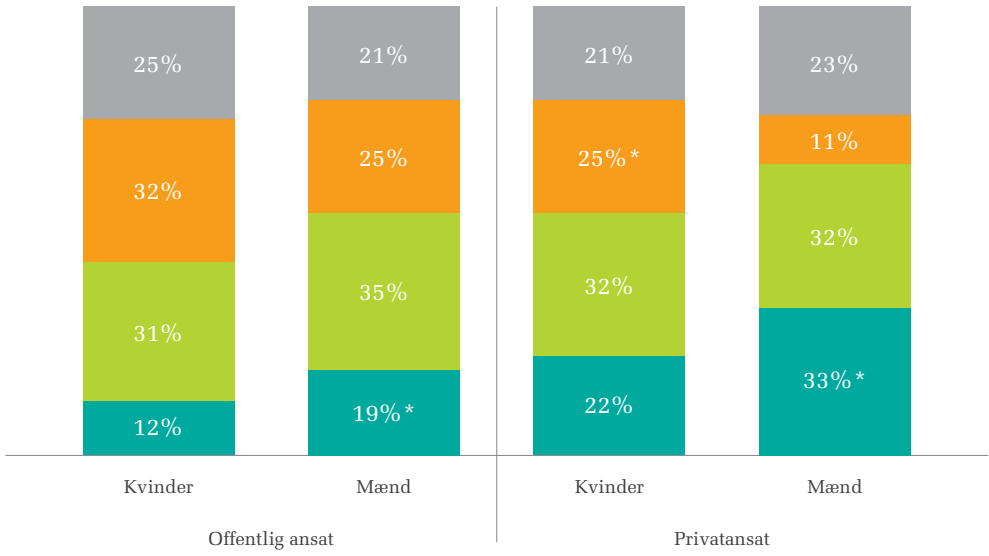


* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd

- 0-4 år
- 5-9 år
- 10-14 år
- 15 år eller mere

Det er både inden for den offentlige og den private sektor, at kvinder er længere tid om at få deres første lederjob end mænd. Dette ses af Figur 9, der samtidig viser, at ansatte i den private sektor hurtigere bliver ledere end ansatte i den offentlige sektor. 22% af de kvindelige ledere i den private sektor har fået deres job efter mindre end fem år på arbejdsmarkedet, mens dette gælder for kun 12% af de kvindelige ledere i den offentlige sektor. Tilsvarende har hver tredje mandlige leder i den private sektor fået deres job efter mindre end fem år på arbejdsmarkedet, mens det kun gælder knap hver femte mandlige ledere i den offentlige sektor.

Figur 9: Hvor mange år havde du været på arbejdsmarkedet efter endt uddannelse, da du fik dit første lederjob (med personaleledelse)?

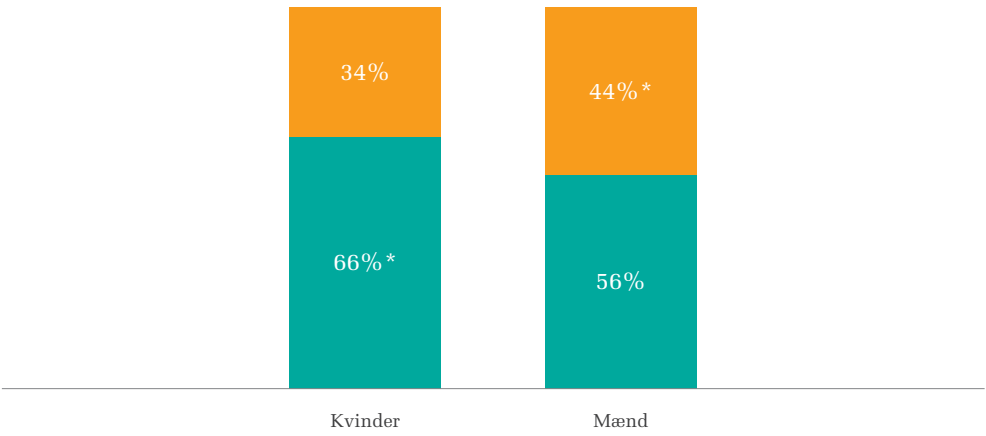


* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd inden for de forskellige grupper

0-4 år 5-9 år 10-14 år 15 år eller mere

Seks ud af ti får deres første lederjob på samme arbejdsplads, hvor de var ansat inden. Flere kvinder (66%) end mænd (56%) bliver ansat i en lederstilling på samme arbejdsplads. Der er en svag tendens til, at flere privatansatte ledere er blevet ansat på samme arbejdsplads end offentligt ansatte ledere. Inden for alle aldersgrupper er der flere kvinder end mænd, der har fået deres første lederjob på den arbejdsplads, hvor de var ansat inden. Markant flere kvindelige ledere under 35 år (86%) end kvindelige ledere over 50 år (60%) har fået lederjob på samme arbejdsplads.

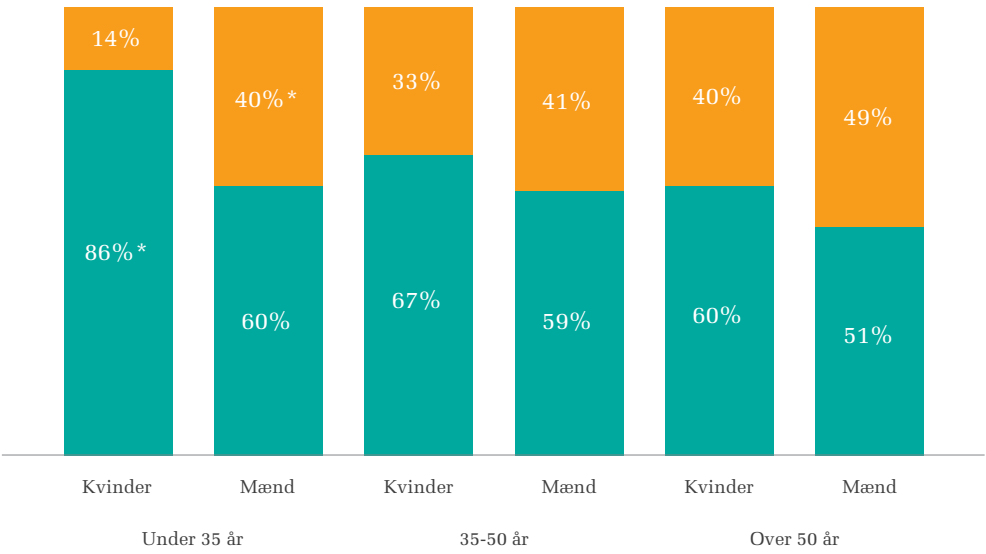
Figur 10: Var dit første lederjob på samme arbejdsplads, hvor du var ansat inden? – Opdelt på køn



* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd

Ja, det var samme arbejdsplads Nej, det var en anden arbejdsplads

Figur 11: Var dit første lederjob på samme arbejdsplads, hvor du var ansat inden? – Opdelt på køn og alder



* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd inden for de forskellige grupper

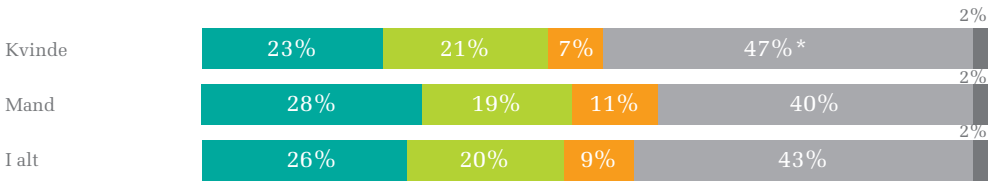
Ja, det var samme arbejdsplads Nej, det var en anden arbejdsplads

Godt 40% af lederne har fået deres første lederjob ved en forfremmelse, knap hver tiende er blevet headhuntet, mens hver femte er blevet opfordret til at søge lederstillingen. Kun godt hver fjerde leder fik deres første lederjob ved at søge på baggrund af et stillingsopslag. I forhold til kønsmæssige forskelle er der markant flere kvinder (47%) end mænd (40%), der er blevet forfremmet til deres første lederjob.

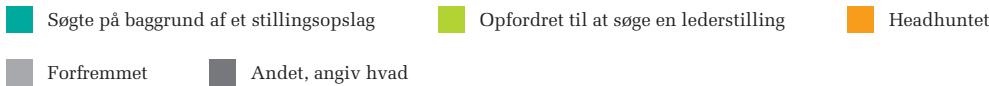
” Mange jobs besættes via netværk – det bekræfter undersøgelsen. Vi ved fra undersøgelser, at mænd ofte har anderledes netværksadfærd end kvinder; de har større netværk og netværker mere aktivt. Det kan måske være en del af forklaringen på, at væsentligt flere mænd end kvinder bliver headhuntet?

Caroline Grøn

Figur 12: Hvordan fik du dit første lederjob? – Opdelt på køn



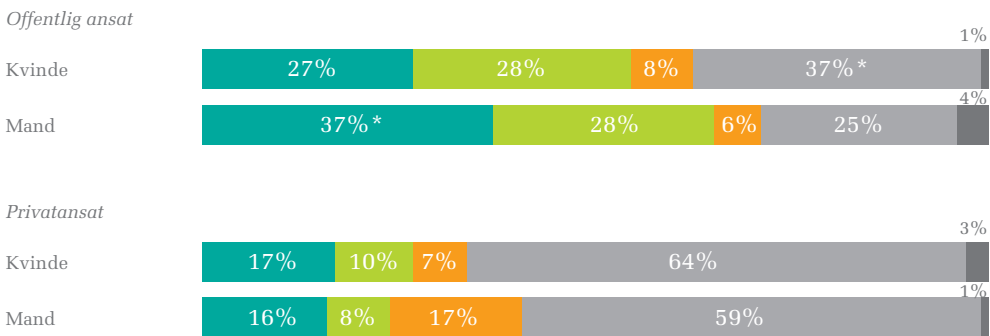
* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd



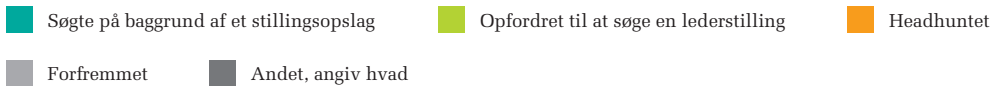
Figur 13 viser, at der er markant forskel på, hvordan lederne fik deres første lederjob i den private sektor sammenlignet med den offentlige sektor. Godt 60% af lederne i den private sektor blev forfremmet til deres første lederjob, mens det kun gælder godt 30% af lederne i den offentlige sektor. Markant flere privatansatte mænd (17%) end offentligt ansatte mænd (6%) er blevet headhuntet til deres første lederjob. Denne forskel ses ikke blandt de kvindelige ledere, hvor det er 7% af de privatansatte ledere og 8% af de offentligt ansatte ledere, der er blevet headhuntet til deres første lederjob.

I den offentlige sektor er 60% af lederne blevet opfordret til at søge en lederstilling, eller de har selv søgt på baggrund af et stillingsopslag. Blandt de privatansatte er det tilsvarende kun hver fjerde, der har søgt stillingen. Dette mønster er det samme for både mænd og kvinder.

Figur 13: Hvordan fik du dit første lederjob? – Opdelt på køn og sektor

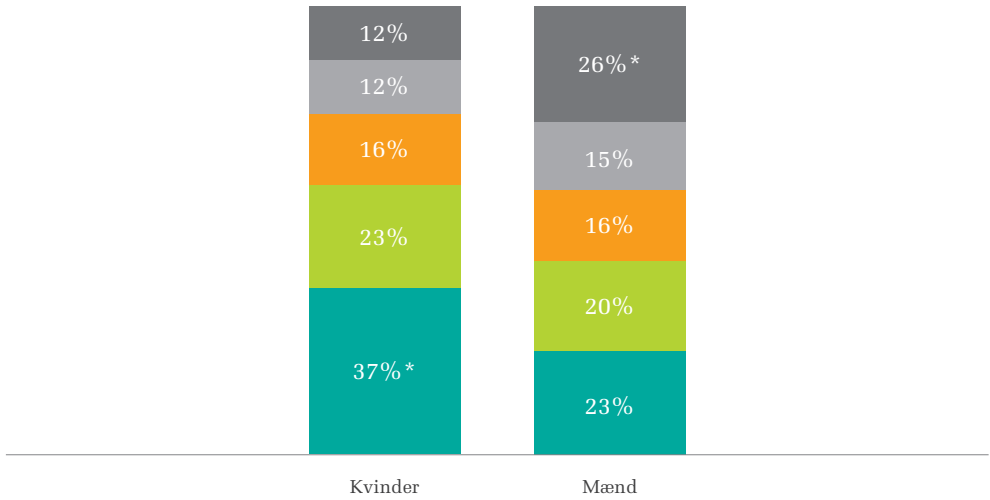


* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd inden for de forskellige grupper



Generelt set har mænd haft flere lederjobs end kvinder. Godt hver fjerde mandlige leder har haft fem eller flere lederjobs, mens det kun er 12% af de kvindelige leder, der har haft det. Tilsvarende har knap 40% af de kvindelige ledere kun haft ét lederjob, mens det kun gælder knap hver fjerde mandlige leder.

Figur 14: Hvor mange lederjobs har du haft alt i alt? – Opdelt på køn



* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd

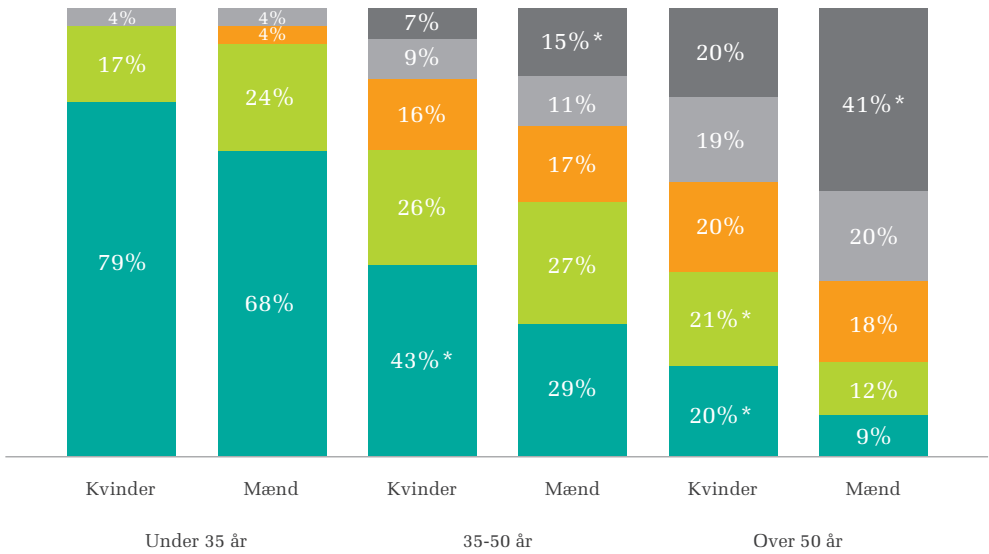


Det er oplagt, at alder har en betydning for antallet af lederjobs. Dette ses også af Figur 15, hvor det er tydeligt, at andelen, der har haft ét lederjob, er markant højere blandt de unge under 35 år, og den er klart lavest i aldersgruppen over 50 år. Tilsvarende stiger andelen, der har haft fem eller flere lederjobs, med alderen. Dette mønster ses både for mænd og kvinder, men inden for hver aldersgruppe har mænd generelt haft flere lederjobs end kvinder. Blandt de kvindelige ledere i alderen 35-50 år har knap hver tredje haft tre eller flere lederjobs, mens det tilsvarende gælder 43% af de mandlige ledere. Endnu tydeligere er mønsteret i gruppen over 50 år, hvor hver femte kvindelige leder har haft fem eller flere lederjobs, mens dette gælder 41% af de mandlige ledere.

” Mobilitet anses generelt for at være karrierefremmende. Internationale undersøgelser viser, at kvinder generelt er mindre mobile end mænd, og det finder vi også i undersøgelser på danske data og i denne undersøgelse. Der kan være mange grunde til, at kvinder er mindre mobile. De har måske større ansvar på hjemmefronten, og derfor sværere ved at lægge den investering det er, at skifte job? De tror måske lidt mindre på egne evner og er mindre opsøgende? Endelig kan det være, at de sjældnere bliver opfordret til at søge en ny lederstilling, fordi de opfattes som mindre ”lederagtige”?

Caroline Grøn

Figur 15: Hvor mange lederjobs har du haft alt i alt? – Opdelt på køn og alder

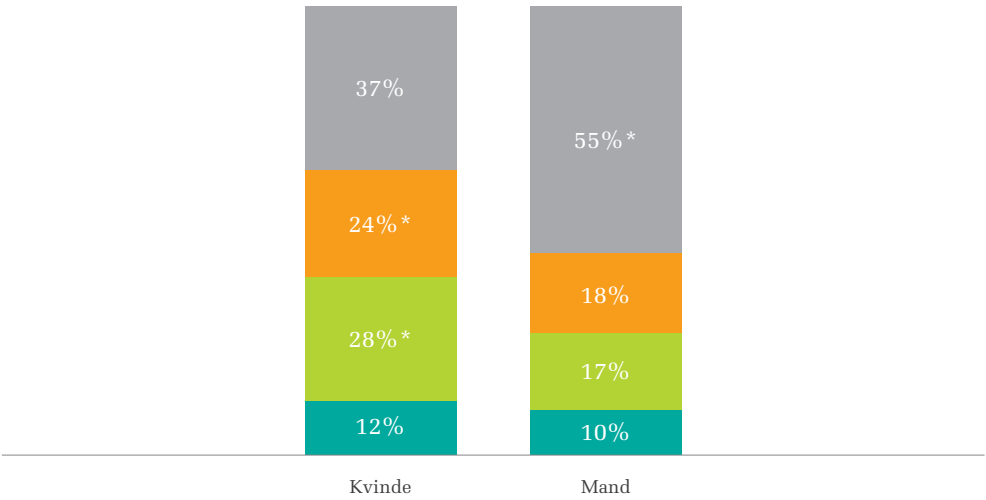


* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd inden for de forskellige grupper



I takt med at mænd hurtigere bliver leder end kvinder, så har de også flere års erfaring som leder. 55% af de mandlige ledere har været leder i mere end 10 år, mens det kun er 37% af de kvindelige ledere, der har tilsvarende ledererfaring. Tallene viser også, at ledere i den offentlige sektor har længere erfaring end ledere i den private sektor. Halvdelen af lederne i den offentlige sektor har mere end 10 års erfaring, mens dette kun gælder fire ud af ti af de privatansatte ledere.

Figur 16: Hvor mange år har du sammenlagt været leder? – Opdelt på køn



* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd



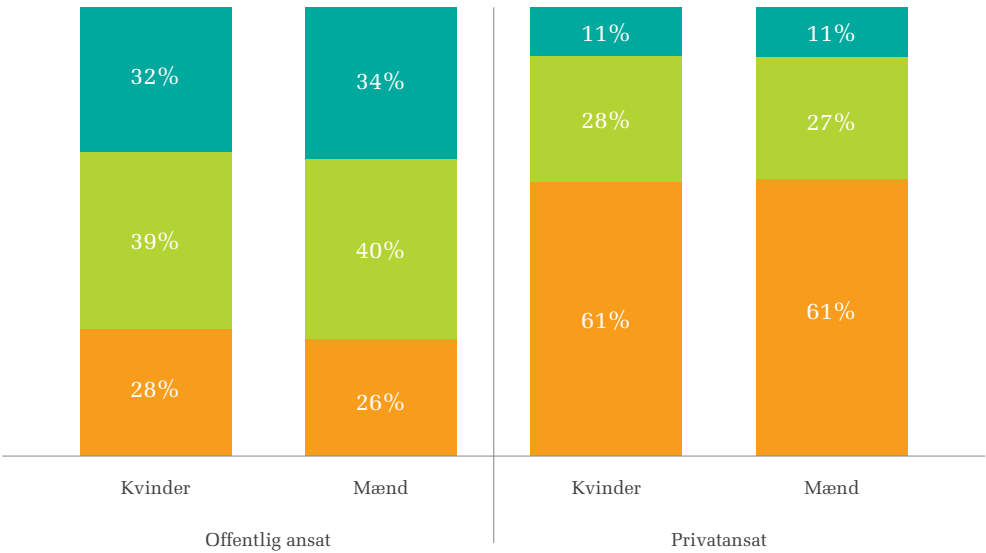
Godt hver fjerde leder siger, at de helt sikkert gerne vil fortsætte karrieren i et job med større ledelsesansvar, 46% vil måske fortsætte karrieren i et job med større ledelsesansvar, mens 16% siger, at det vil de ikke, og 10% har endnu ikke taget stilling til det. Der er signifikant flere ledere i den private sektor end i den offentlige sektor, der helt sikkert godt vil have større ledelsesansvar, og der er tilsvarende flere ledere på 50 år eller derunder, der har angivet, at de helt sikkert godt vil have større ledelsesansvar end ledere over 50 år.

Knap 20% af lederne kunne helt sikkert forstille sig at fortsætte karrieren i et job uden ledelsesansvar, mens 40% måske kunne forestille sig det. Godt hver fjerde har angivet, at de ikke kunne forestille sig at fortsætte karrieren uden ledelsesansvar, og 15% har endnu ikke taget stilling til det.

Barrierer

Respondenterne er blevet spurgt om kønsfordelingen blandt lederne på deres arbejdsplads, og resultaterne viser, at der typisk er et overtal af mænd blandt lederne på arbejdspladsen. Omkring fire ud af ti angiver, at der er et overtal af mænd, mens godt hver tredje af de adspurgte angiver, at der er en nogenlunde lige kønsfordeling blandt lederne på deres arbejdsplads, og hver fjerde angiver, at der er et overtal af kvinder. Her er der ikke forskel på, hvad mænd og kvinder svarer, men der er markant forskel på, om arbejdspladsen er offentlig eller privat. Omkring seks ud af ti af de ansatte i den private sektor svarer, at der er et overtal af mænd blandt lederne, mens det kun er gældende for godt hver fjerde ansatte i den offentlige sektor. Tilsvarende er det hver tredje i den offentlige sektor, der svarer, at der er et overtal af kvinder, mens det kun er 12% af de ansatte i den private sektor.

Figur 17: Hvordan er kønsfordelingen blandt lederne på din arbejdsplads? – Opdelt på køn og sektor



* Der er ingen signifikante forskelle mellem kvinder og mænd inden for de forskellige grupper

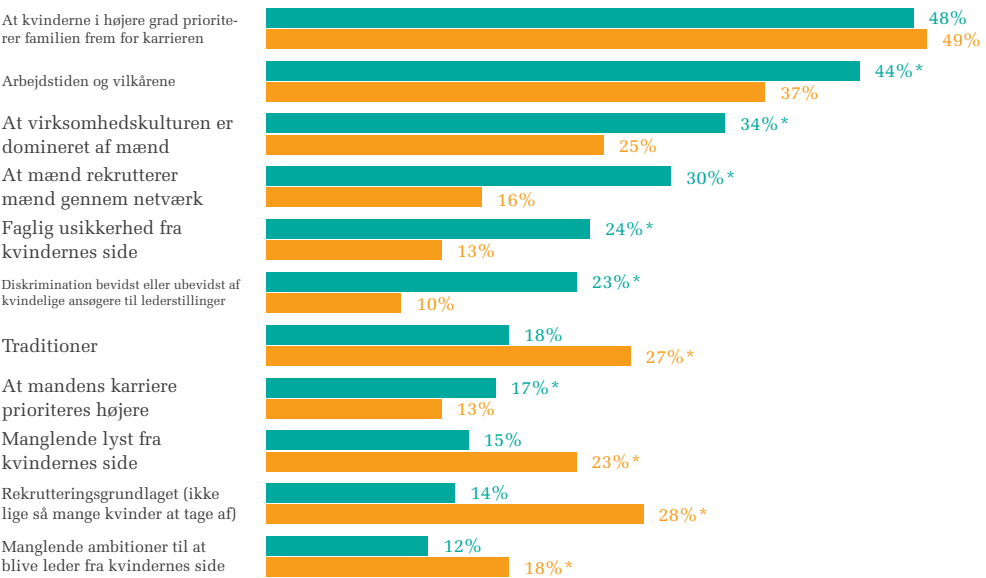
■ Overtal af mænd ■ Nogenlunde lige fordeling ■ Overtal af kvinder

Deltagerne er også blevet spurgt, hvad de tror er de vigtigste årsager til, at forholdsvis færre kvinder end mænd generelt set sidder i en lederstilling. Størstedelen – både mænd og kvinder – tror, at årsagen skyldes, at kvinderne i højere grad prioriterer familien frem for karrieren. Det har halvdelen af de adspurgte angivet. Der er ligeledes mange (44% af kvinderne og 37% af mændene), der svarer, at arbejdstiden og vilkårene på arbejdspladsen er

en vigtig årsag. Derefter er billedet noget mere mudret i forhold til, hvad mænd og kvinder tror er de vigtigste årsager til, at forholdsvis færre kvinder end mænd generelt set sidder i en lederstilling. Blandt kvinderne har godt en tredjedel svaret, at årsagen skyldes, at virksomhedskulturen er domineret af mænd, tre ud af ti tror, at årsagen skyldes, at mænd rekrutterer mænd gennem netværk og knap hver fjerde har svaret hhv. faglig usikkerhed fra kvindernes side og bevidst eller ubevidst diskrimination af kvindelige ansøgere til lederstillinger. Alle disse fire faktorer er der markant færre mænd end kvinder, der har valgt.

Derimod tror knap 30% af mændene, at årsagen er rekrutteringsgrundlaget (ikke lige så mange kvinder at tage af), godt hver fjerde mand har angivet, at årsagen er traditioner, og knap hver fjerde mand angiver, at årsagen er manglende lyst fra kvindernes side. Disse faktorer har markant færre kvinder valgt. Der er altså meget forskellige holdninger til, hvorfor forholdsvis færre kvinder end mænd sidder i en lederstilling.

Figur 18: Hvad tror du er de vigtigste årsager til, at forholdsvis færre kvinder end mænd generelt set sidder i en lederstilling? – Opdelt på køn



* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd

■ Kvinder ■ Mænd

” Undersøgelsen viser tydeligt, at både mænd og kvinder oplever, at kvinderne prioriterer familien frem for karrieren. Det er selvfølgelig et problem, hvis det er fordi kvinderne presses til at lave den prioritering, fx af samfundsmæssige normer om, hvad det vil sige at være en ”god mor”. Men det kan også være et udtryk for, at kvinderne faktisk har mulighed for at vælge børn til, mens de er små, mens det er sværere for fædrene at forklare chefen, hvorfor de gerne vil gå kl. 15 for at hente. Det er vigtigt at huske på, at de kønsstereotyper, der er til ugunst for kvinder i forhold til at gøre karrierer, også kan gøre det svært for mænd at vælge at hente tidligt og prioritere deres børn. Stereotyperne er ikke gode for nogen. Når det er sagt, så er det også vigtigt at overveje undersøgelsens resultater, der påpeger at blandt nogen respondenter opleves en kultur, der er domineret af mænd, traditioner for at det er mænd, der gøres til chefer, og at kvinder tilskrives manglende lyst og færre ambitioner om at blive leder. Det kalder på organisatorisk og ledelsesmæssig opmærksomhed. Sådan en kultur er hverken til gavn for mænd eller kvinder. ”

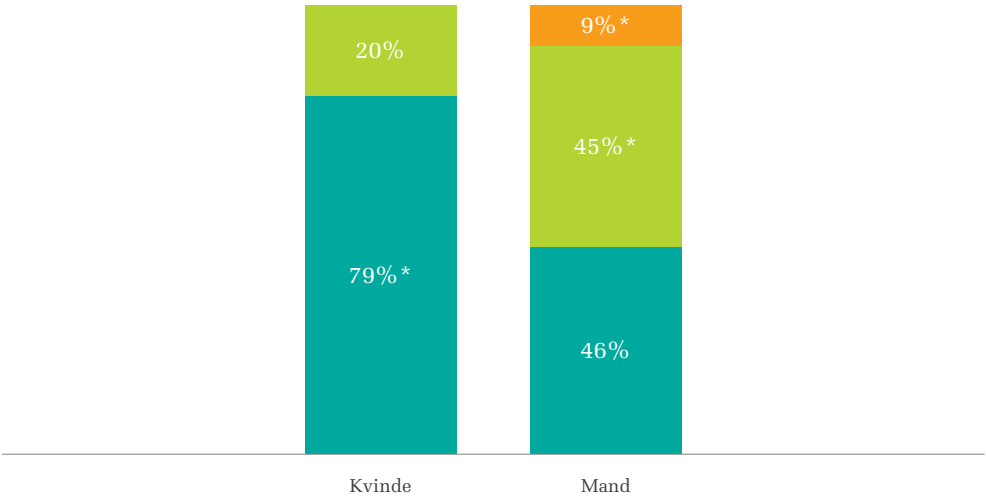
Caroline Grøn

Der er yderligere nuancer i forhold til, hvem der har valgt de forskellige årsager som vigtige. Særligt kvinder i den offentlige sektor (knap halvdelen) peger på arbejdstiden og vilkårene på arbejdspladsen som vigtige årsager til, at flere mænd end kvinder generelt sidder i lederstillinger. Markant flere ansatte i den private sektor end i den offentlige sektor tror, at årsagen er, at virksomhedskulturen er domineret af mænd. 43% af de privatansatte kvinder og 31% af de privatansatte mænd har valgt denne årsag, mens det kun gælder 29% af de offentligt ansatte kvinder og hver femte offentligt ansatte mand. Det samme mønster gør sig gældende i forhold til andelen, der tror, at årsagen skyldes, at mænd rekrutterer mænd gennem netværk. 34% af de privatansatte kvinder har angivet denne årsag, mens det kun er 27% af kvinderne i den offentlige sektor, og tilsvarende har 18% af de privatansatte mænd angivet dette, mens det kun er 13% af mændene i den offentlige sektor.

Det er særligt de privatansatte mænd (33%), der mener, at det skyldes rekrutteringsgrundlaget (ikke lige så mange kvinder at tage af), og her er det hele 40% af de unge under 35 år, der har markeret dette som en vigtig årsag til, at forholdsvis færre kvinder end mænd er ledere. Til sammenligning er det kun 17% af de privatansatte kvinder under 35 år, der tror, at det er en af de vigtigste årsager.

Som nævnt er der markant flere kvinder end mænd, der mener, at en af de vigtigste årsager er, at virksomhedskulturen er domineret af mænd, og det er særligt de privatansatte kvinder under 35 år, der har svaret dette. Knap halvdelen af de privatansatte kvinder under 35 år mener, at det er en barriere, at virksomhedskulturen er domineret af mænd.

Figur 19: Mener du generelt set, at kvinder har sværere eller lettere ved at gøre karriere som leder end mænd? – Opdelt på køn



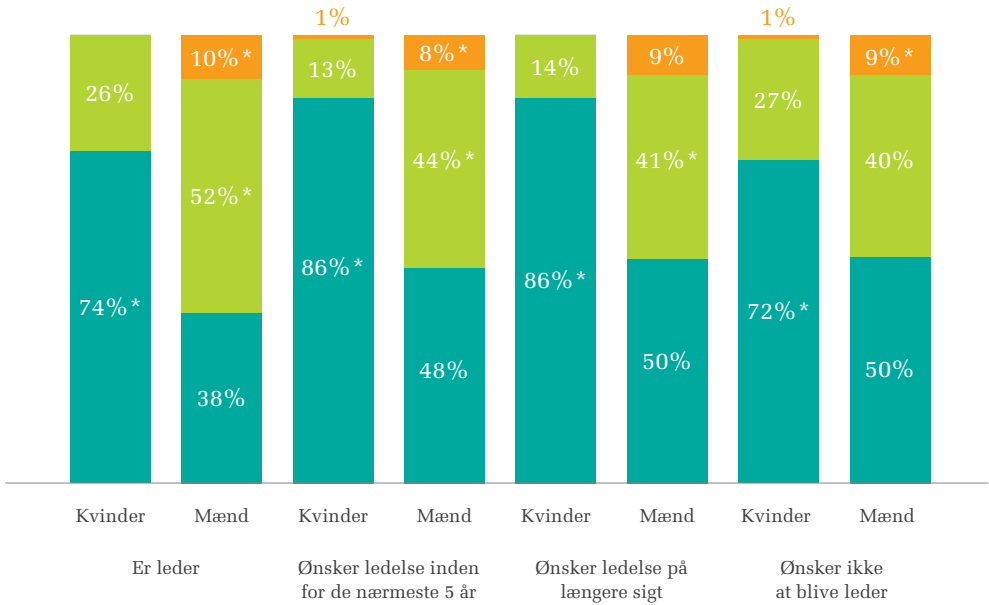
* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd

Sværere Hverken sværere eller lettere Lettere

Der er tydelig forskel på, hvad hhv. mænd og kvinder mener, i forhold til om kvinder har sværere eller lettere ved at gøre karriere som leder end mænd. Blandt kvinderne mener otte ud af ti, at kvinder har sværere ved at gøre karriere som leder end mænd, mens det kun er 46% af mændene, der mener det. Knap hver tiende mand mener derimod, at kvinder har lettere ved det end mænd, mens ingen kvinder mener, at det er lettere.

Det er flest af de kvindelige medarbejdere, der mener, at det er sværere for kvinder at gøre karriere som leder, og her er det særligt de kvinder, der har et ønske om at blive leder, der mener det (86%). Men der er også mange af de kvinder, der allerede sidder i lederstillinger, der generelt set mener det (74%). Kun knap 40% af de mandlige ledere mener, at kvinder har sværere ved at gøre karriere som leder end mænd.

Figur 20: Mener du generelt set, at kvinder har sværere eller lettere ved at gøre karriere som leder end mænd? – Opdelt på køn og ledelsesstatus



* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd inden for de forskellige grupper

■ Sværere ■ Hverken sværere eller lettere ■ Lettere

Analysen viser også, at særligt kvinder i den private sektor mener, at det er sværere (84%), mens lidt flere kvinder i den offentlige sektor (23%) end i den private sektor (16%) mener, at det hverken er sværere eller lettere. For begge køn ses en tendens til, at andelen, der mener, at det er sværere for kvinder at gøre karriere som leder, falder med alderen.

Figur 21: Er der efter din mening behov for at få flere kvinder i lederstillinger i danske private og offentlige virksomheder? – Opdelt på køn



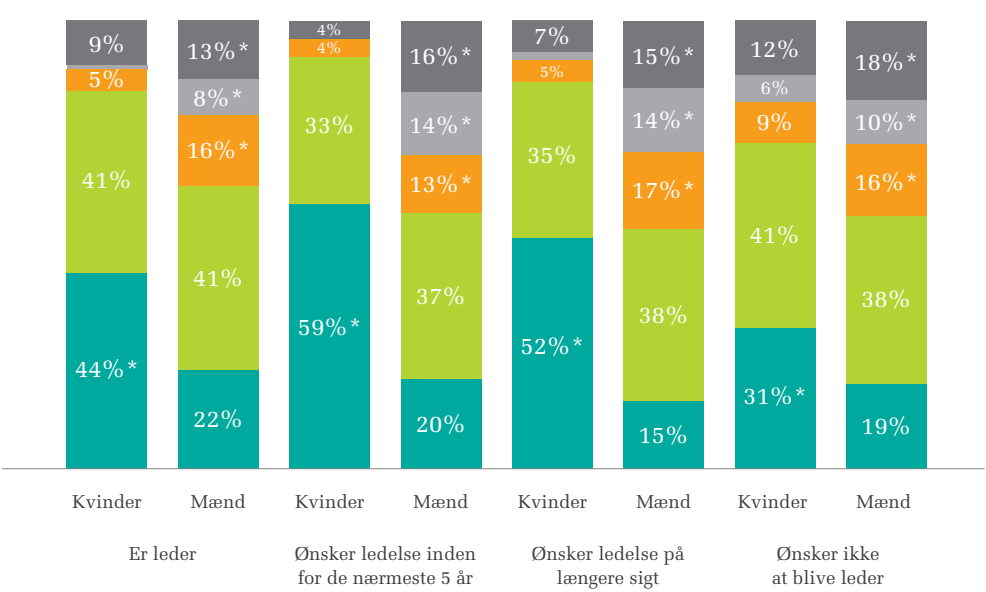
* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd

■ I høj grad ■ I nogen grad ■ I mindre grad ■ Slet ikke ■ Ved ikke

Er der behov for at få flere kvinder i lederstillinger i danske private og offentlige virksomheder? Det mener 45% af kvinderne i høj grad, at der er behov for, mens kun knap hver femte mand mener det. Stort set lige mange mænd og kvinder har sagt, at der i nogen grad er behov for det (knap 40%), mens 8% af kvinderne og hele 27% af mændene mener, at der kun i mindre grad eller slet ikke er behov for det. Hver tiende kvinde og 17% af mændene har angivet, at de ikke ved, om der er behov for flere kvinder i lederstillinger.

Igen er det særligt de kvinder, der har et ønske om ledelse, hvor der er flest, der i høj grad mener, at der er behov for flere kvinder i ledelse. Knap seks ud af ti af de kvinder, der ønsker ledelse inden for de nærmeste fem år og godt halvdelen af de kvinder, der ønsker ledelse på længere sigt, mener det i høj grad, og det er markant flere end blandt de øvrige grupper.

Figur 22: Er der efter din mening behov for at få flere kvinder i lederstillinger i danske private og offentlige virksomheder? – Opdelt på køn og ledelsesstatus



* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd inden for de forskellige grupper

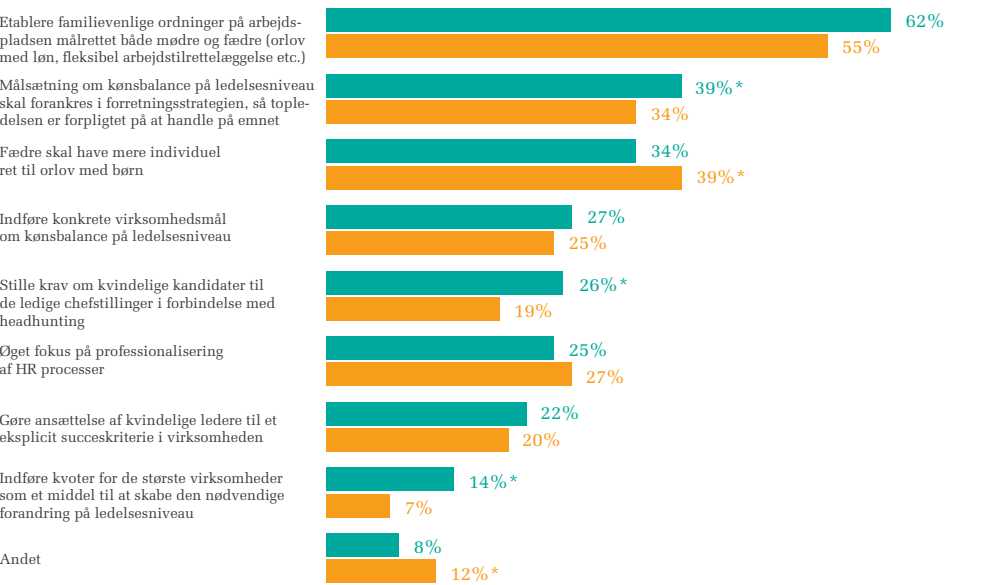
■ I høj grad ■ I nogen grad ■ I mindre grad ■ Slet ikke ■ Ved ikke

De respondenter, der i nogen eller høj grad mener, at der er behov for at få flere kvinder i lederstillinger i danske private og offentlige virksomheder, er blevet spurgt, hvad der efter deres mening bør gøres. Der er flest, der mener, at der bør etableres familievenlige ordninger på arbejdspladsen målrettet både mødre og fædre. Det mener 62% af kvinderne og 55% af mændene. Derefter er der flest, der mener, at der bør være en målsætning om, at kønsbalancen på ledelsesniveau skal forankres i forretningsstrategien, så topledere er forpligtet på at handle på emnet. Knap 40% af kvinderne og 34% af mændene har markeret

denne. Den tredje mest valgte handling er, at fædre skal have mere individuel ret til orlov med børn. Knap 40% af mændene og 34% af kvinderne mener dette.

De næste tre handlinger er der stort set lige mange, der har valgt (omkring en fjerdedel samlet set), og det er hhv. indføre konkrete virksomhedsmål om kønsbalance på ledelsesniveau, øget fokus på professionalisering af HR-processer og stille krav om kvindelige kandidater til de ledige chefstillinger i forbindelse med headhunting. Godt hver femte mener, at ansættelse af kvindelige ledere skal gøres til et eksplicit succeskriterie i virksomheden, mens godt hver tiende samlet set mener, at der skal indføres kvoter for de største virksomheder som et middel til at skabe den nødvendige forandring på ledelsesniveau. Den sidstnævnte er der markant flere kvinder (14%) end mænd (7%), der har valgt.

Figur 23: Hvad bør efter din mening gøres for at få flere kvinder i lederstillinger i de danske private og offentlige virksomheder? – Opdelt på køn

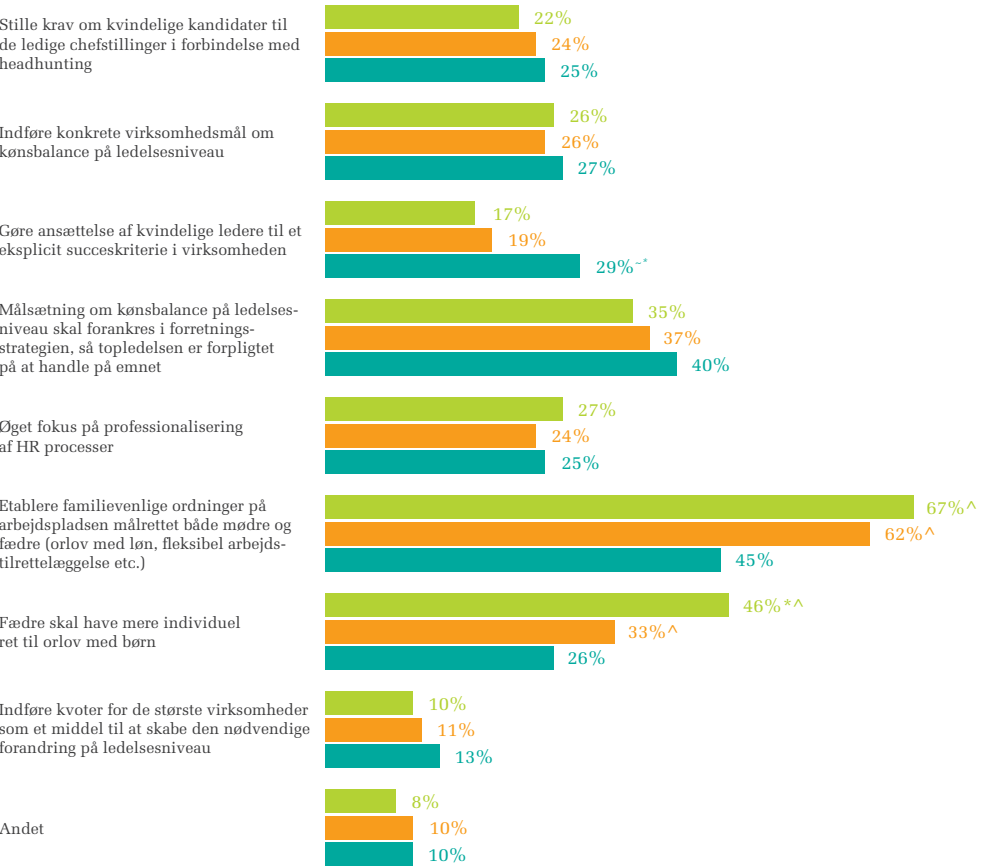


* Indikerer, at der er signifikant forskel mellem kvinder og mænd

Kvinde Mand

Analysen viser yderligere, at dem der mener, at fædre skal have mere individuel ret til orlov med børn, særligt er de unge under 35 år, hvor det netop er aktuelt. Der er ligeledes en højere andel blandt de unge under 35 år og dem i aldersgruppen 35-50 år, der mener, at der skal etableres familievenlige ordninger på arbejdspladsen, og her er det igen en handling, der særligt rammer denne målgruppe. Der ses også en aldersforskel i forhold til, hvor mange der mener, at ansættelse af kvindelige ledere skal gøres til et eksplicit succeskriterie i virksomheden. Her er det knap tre ud af ti i aldersgruppen over 50 år, der mener det, mens mindre end hver femte i aldersgruppen under 50 år mener dette.

Figur 24: Hvad bør efter din mening gøres for at få flere kvinder i lederstillinger i de danske private og offentlige virksomheder? – Opdelt på alder



~ Indikerer, at andelen er signifikant forskellig fra under 35 år

* Indikerer, at andelen er signifikant forskellig fra 35-50 år

^ Indikerer, at andelen er signifikant forskellig fra over 50 år

Under 35 år 35-50 år Over 50 år

”Det er tydeligt, at fokus hos respondenterne er på at give medarbejdere – både mænd og kvinder – mulighed for at have både familie og karrierer. Det peger på, at organisationer, der gerne vil kunne rekruttere i et arbejdsmarked, der i fremtiden bliver mere konkurrencepræget, også må se på work/life balance som et konkurrenceparameter”

Caroline Grøn

Metode

Undersøgelsens population er alle erhvervsaktive medlemmer af Djøf. Undersøgelsen er udsendt til 19.247 tilfældigt udvalgte personer fra populationen. Heraf har 4.512 personer besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 23.

Dataindsamlingen er gennemført i perioden 31. august til 12. september 2021. Der er udsendt én invitation og to rykkere.

Blandt besvarelsene er der en overvægt af kvindelige erhvervsaktive, der har besvaret spørgeskemaet, i forhold til deres andel af populationen. Der er ligeledes flere offentlig-end privatansatte, der har besvaret spørgeskemaet sammenlignet med deres respektive populationsstørrelser. Derudover viser bortfaldsanalysen, at erhvervsaktive under 36 år er underrepræsenterede, mens erhvervsaktive over 55 år er overrepræsenterede. I analysen er der taget højde for disse skævvridninger ved at vægte data, så svarene afspejler køns-, alders- og sektorfordelingen i populationen.





Djøf
Gothersgade 133
1123 København K
Telefon: 3395 9700
djof.dk