

DJØF

# **Køn og karriere**

**En undersøgelse af DJØF-mænd og -kvinders karriere med særligt fokus på ledelse**

# Indhold

1	Baggrund og resumé .....	3
	1.1 Metode .....	5
	1.2 Kort gennemgang af centrale variable .....	5
2	Ledere og rekrutteringslag .....	8
	2.1 Ledere og rekrutteringslag .....	8
	2.2 Begrundelser for ledelsesmæssige valg .....	10
3	At være leder .....	15
	3.1 Hvordan bliver man leder .....	16
	3.1.1 Karriereplaner .....	25
	3.2 Den videre lederkarriere .....	25
4	Familieforhold og ledelse .....	31
	4.1 Familie og børn .....	31
	4.2 Arbejdsdelingen i forhold til børn .....	35
	4.2.1 Arbejdsdelingens konsekvenser for karrieren .....	44
5	Medlemmernes vurdering af hvorfor der er færre kvindelige ledere – og holdninger til om der bør gøres noget for at få flere kvinder i lederstillinger .....	49

# 1 Baggrund og resumé

Denne rapport er en del af et større projekt omkring køn og ledelse. DJØF har nedsat en taskforce om køn og ledelse, der har udgivet rapporten 'Vi kan ikke bare vente' om køn og ledelse. Som en del af videnindsamlingen omkring projektet blev der foretaget en undersøgelse blandt erhvervsaktive djøfere i den chefmodne alder, defineret som 35 til 55-årige. Indeværende rapport omhandler spørgeskemaundersøgelsen. Delresultater er allerede publiceret i rapporten 'Vi kan ikke bare vente'.

Der er overordnet fire temaer i spørgeskemaet.

Første tema er en status på hvordan det ledelsesmæssigt ser ud for djøferne – hvor mange er ledere, hvor mange, der vil gerne være ledere og hvor mange, der ikke vil være ledere. Dette tema omhandler også begrundelser for de ledelsesmæssige valg.

Her finder vi, at

- 25 procent af kvinderne og 34 procent af mændene er ledere. Andelen, der har fravalgt en lederkarriere er lige stor hos begge køn – lige omkring 16 procent.
- Den hyppigste årsag til at fravælge en lederkarriere er, at man hellere vil være specialist. Herefter vægter 37 procent af kvinderne hensyn til privatlivet og 46 procent af mændene angiver, at de ikke ønsker personaleledelse.
- Blandt de menige djøfere, der ikke har fravalgt lederkarrieren, men endnu ikke har søgt en lederstilling, er mændene lidt mere klar til lederrollen end kvinderne. For mændene er den overvejende grund til at de endnu ikke har søgt en lederstilling, at det rigtige job ikke har vist sig endnu, efterfulgt af hensynet til familien. For kvinderne er det omvendt. Her er det hensynet til familien, der vejer tungest. For både mænd og kvinder, men især for kvinder, spiller hensynet til familien altså en rolle i forhold til at udskyde lederkarrieren. Grundene til, at de ønsker en lederstilling på et tidspunkt er et ønske om personlig udvikling og større ansvar og for kvindernes vedkommende et ønske om faglig udvikling.
- Blandt lederne er de hyppigst nævnte begrundelser for at blive leder at man ønskede større ansvar (særligt mændene), et ønske om større indflydelse og personlig udvikling samt et ønske om personaleledelse (særligt kvinderne).

Andet tema omhandler lederne – hvordan de blev ledere og hvilke udfordringer de har erfaret. Herefter er der spurgt til den videre lederkarriere – hvilket niveau, de er ledere på og hvad deres ønsker er til den videre karriere.

Her finder vi, at

- Mænd og kvinder bliver ledere på samme måde. Omkring to tredjedele bliver opfordret til at søge en lederstilling eller forfremmet, mens omkring en tredjedel søger lederstillingen på eget initiativ. Det er særligt kvinder i den private sektor, der har fået deres første lederjob ved at blive opfor-

dret/forfremmet. Der er også forskel på aldersgrupper: De yngre er oftere blevet forfremmet, de ældre har oftere søgt selv.

- Mænd bliver ledere tidligere i deres karrierer end kvinder. Forskellen er særligt udtalt i den offentlige sektor.
- Både mænd og kvinder oplever, at balancen mellem arbejdsliv og privatliv er den største udfordring ved lederjobbet – selvom særligt mændene ikke i så høj grad havde forventet det, før de blev ledere.
- 80 procent af privatansatte kvinder og 62 procent af privatansatte mænd har fået deres første lederjob uden at søge andre lederjobs.
- Der er ikke bare flest ledere blandt mændene. De mandlige ledere er også ledere på højere niveau end kvinderne. Forskellen er særlig udtalt i den offentlige sektor.
- De fleste – men dog flest af mændene – ønsker at fortsætte karrieren med mere ledelsesansvar. Det er særligt privatansatte mænd, der ønsker mere ledelse, og blandt privatansatte kvinder, hvor der er flest, der ikke gør det. Unge ønsker i højere grad mere ledelsesansvar end ældre – særligt de unge mænd. Det er desuden i særlig grad toplederne, der ønsker mere ledelsesansvar.
- Forholdsvist mange ledere (omkring hver tredje) kan i nogen grad forestille sig at fortsætte karrieren uden ledelsesansvar. Det gælder særligt privatansatte og den ældre gruppe.

Tredje tema omhandler familieforholdene. Her er det undersøgt, hvor mange og hvem, der har samlever og børn. Derefter er arbejdsdelingen omkring børnene undersøgt og endelig er arbejdsdelingens konsekvenser for karrieren undersøgt.

Her finder vi, at

- 82 procent har en samlever og 74 procent har børn. For 37 procent er yngste barns alder under 6 år.
- Næsten alle kvinder tager barsel og 29 procent af kvinderne er/har været på deltid. Det er dog kun 16 procent af de kvindelige ledere, der har været på deltid. 2 procent af mændene har været på deltid – men blandt de mandlige ledere har 44 procent en partner, der har været på deltid. 6 procent af de kvindelige ledere har en partner, der har været på deltid.
- To tredjedele angiver, at de har en ligelig arbejdsfordeling omkring barns første sygedag. Men hvor fordelingen ikke er ligelig, tager kvinden oftest sygedagen selv. Blandt de kvindelige ledere er der oftest en ligelig fordeling i forhold til partneren, blandt de mandlige ledere er det oftest partneren, der tager sygedagen.
- Der er en meget lige fordeling i forhold til hvem der bringer børn. Men det er typisk kvinderne, der henter dem. Blandt kvindelige ledere henter 33 procent oftest selv, blandt mandlige ledere er det syv procent.

- De fleste mener ikke, at barsel og deltid har haft konsekvenser for karrieren – men hvor der har været konsekvenser, vurderer kvinderne oftere end mændene, at de har været negative.
- Andre hensyn til familien – fx hente børn og barns første sygedag – opfattes som langt mere skadelige for karrieren: Godt hver tredje kvinde og godt hver femte mand mener, at de andre hensyn til familien har skadet karrieren i nogen eller høj grad.

Det fjerde og sidste tema omhandler holdninger. Holdninger til hvorfor flere mænd end kvinder er chefer og holdninger til hvad – om noget – der bør gøres ved det.

Her finder vi, at

- Over halvdelen af alle mener, at kvinder har sværere ved at gøre karriere end mænd, men der er en betydelig forskel i opfattelsen mellem de to køn. Blandt kvinderne mener 73 procent, at kvinder har lidt eller meget sværere end mænd ved at gøre karriere. Det tilsvarende tal for mændene er 36 procent.
- Blandt vores interviewpersoner mener både kvinder og mænd, at kvinders prioritering af familien samt arbejdstiden og arbejdsvilkårene er vigtige årsager til, at der er færre kvindelige ledere. Herudover peger kvinderne på virksomhedskulturens rolle og at kvinder lider af faglig usikkerhed. Mændene peger oftere på kvinders manglende ambitioner/lyst. Det er særligt de unge og de oftest ansatte kvinder, der nævner kvinders prioritering af familien og de ældre og de privatan-satte kvinder, der nævner virksomhedskulturen.
- 46 procent af mændene og 83 procent af kvinderne mener, at der i nogen eller høj grad bør gøres noget for at få flere kvinder i ledelse. 11 procent af kvinderne og 26 procent af mændene mener, at der i mindre grad bør gøres noget og 3 procent af kvinderne og 22 procent af mændene mener slet ikke, der bør gøres noget. De tiltag, der oftest nævnes er de frivillige tiltag som intern talentpleje, familievenlige ordninger og mentorordninger.

## 1.1 Metode

Undersøgelsen er foretaget som en webbaseret spørgeskemaundersøgelse blandt erhvervsaktive medlemmer mellem 35 og 55 år. Indsamlingen er foretaget perioden 23. juni til 8. juli 2008. Spørgeskemaet blev sendt ud til 4390 medlemmer og der kom 1632 besvarelser, svarende til en svarprocent på 37<sup>1</sup>.

## 1.2 Kort gennemgang af centrale variable

Som nævnt i metodeafsnittet er der 1632 besvarelser. 59 procent af besvarelserne kommer fra kvinder og 41 procent af besvarelserne fra mænd. Fordelingen svarer ikke til fordelingen i DJØF, hvor der er 49 procent kvinder og 51 procent mænd blandt de erhvervsaktive djøfere mellem 35 og 55 år. Idet køn inddrages i alle analyser vil den skæve kønsfordeling dog ikke give skæve resultater, hvilket ville være tilfældet, hvis man ikke inddrog køn og der var forskel på mænds og kvinders svarmønster.

---

<sup>1</sup> Svarprocenten er korrigeret for ikke-valide e-mail-adresser

**Tabel 1. Kønsfordelingen i data**

	Antal	Procent
Kvinder	956	59
Mænd	676	41
Total	1632	100

Den anden gennemgående variabel er lederstatus<sup>2</sup>. Der er 464 ledere (svarende til 28 procent). Har søgt og vil søge lederstilling udgør tilsammen 670 besvarelser (41 procent) og kan under et kaldes 'rekrutteringslaget': De er ikke ledere, men ønsker at blive det. Der er 263, der ikke vil søge en lederstilling og 235, der ikke ved, om de vil søge en lederstilling på et senere tidspunkt. Fordelingen af ledere og ikke-ledere stemmer overens med resultaterne fra andre undersøgelser af djøfernes forhold og antages derfor at være repræsentativt.

**Tabel 2. Fordelingen af lederstatus**

	Antal	Procent
Er leder	464	28
Har søgt lederstilling	219	13
Vil søge lederstilling	451	28
Vil ikke søge lederstilling	263	16
Uafklaret	235	14
Total	1632	100

Også sektoren er en gennemgående variabel<sup>3</sup>. Det er 31 procent af interviewpersonerne, der arbejder i den private sektor (svarende til 502 personer). Kigger man på fordelingen i DJØF, er det 34 procent af arbejdende medlemmer mellem 35 og 55 år, der arbejder i den private sektor

**Tabel 3. Fordelingen på offentlig og privat sektor**

	Antal	Procent
Den offentlige sektor	1096	69
Den private sektor	502	31
Total	1598	100
Total	1632	

En del analyser undersøger både sektor og køn. Derfor er kønsfordelingen i sektorerne medtaget. Tabellen viser, at kønsfordelingen i undersøgelsen er nogenlunde ens henover sektorerne. Af kvinderne arbejder 71 procent i den offentlige sektor, af mændene 66 procent.

<sup>2</sup> Variablen er konstrueret på baggrund af flere andre variable. Først er der spurgt til hvorvidt personen er leder (leder) – og hvis der er svaret nej til dette spørgsmål, hvorvidt personen har søgt en lederstilling (har søgt lederstilling). Hvis der også svares nej til dette, er personen blevet spurgt, om vedkommende vil søge en lederstilling på et senere tidspunkt (vil søge lederstilling). Har personen svaret nej, er vedkommende blevet sat i kategorien 'vil ikke søge lederstilling'. Endelig er der en mulighed for at svare 'ved ikke', hvilket klassificeres som 'uafklaret'.

<sup>3</sup> Sektorvariablen er fremkommet ved at interviewpersonen er blevet bedt om at angive, hvilken branche, vedkommende arbejder indenfor. Idet datagrundlaget bliver meget spinkelt indenfor den enkelte branche, er disse slået sammen, så der kun arbejdes med den private og den offentlige sektor.

**Tabel 4. Køn og sektor**

	Offentlig sektor		Privat sektor	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Kvinder	663	71	274	29
Mænd	433	66	228	35
Total	1096	69	502	31

Aldersfordelingen for mænd og kvinder viser, at kvinderne i vores undersøgelse er yngre end mændene – 74 procent af dem er under 45, mens 64 procent af mændene er under 45.

**Tabel 5. Køn og alder**

	35 til 44 år (%)	45 til 55 år (%)	Antal
Kvinder	74	26	956
Mænd	64	36	676
Total	70	31	1632

## 2 Ledere og rekrutteringslag

I dette afsnit er fokus på hvordan ledelsessituationen ser ud for djøferne. Hvor mange, der er ledere, hvor mange, der ønsker at være ledere og hvor mange, der har fravalgt en lederkarriere. Herunder undersøger vi også, hvad der karakteriserer de forskellige grupper, og hvilke begrundelser de har for deres ledelsesmæssige valg.

Når man undersøger sammenhængen mellem lederstatus og køn, finder vi, at færre kvinder end mænd er ledere. Rekrutteringslaget er nogenlunde lige stort blandt mændene og kvinderne, men mændene er lidt mere klar til at blive ledere, idet flere af mændene i rekrutteringslaget allerede har søgt en lederstilling, mens kvinderne vil søge en lederstilling. Andelene af mænd og kvinder, der har fravalgt en lederkarriere, er lige store.

Tendensen er forholdsvis ens på tværs af sektorer. Opdeler man på alder, er den overordnede tendens, at rekrutteringslaget naturligvis er mindre i den ældre aldersgruppe, idet folk allerede er ledere eller har fravalgt lederkarrieren. Mønstret for mænd og kvinder ligner hinanden meget.

Når man spørger til begrundelser for de ledelsesmæssige valg, er den hyppigste begrundelse til at fravælge en lederkarriere for både mænd og kvinder, at de hellere vil satse på en specialistkarriere. Den hyppigste begrundelse for at vælge en lederkarriere er for mændenes vedkommende lyst til større ledelsesansvar og for kvinderne lyst til personaleledelse.

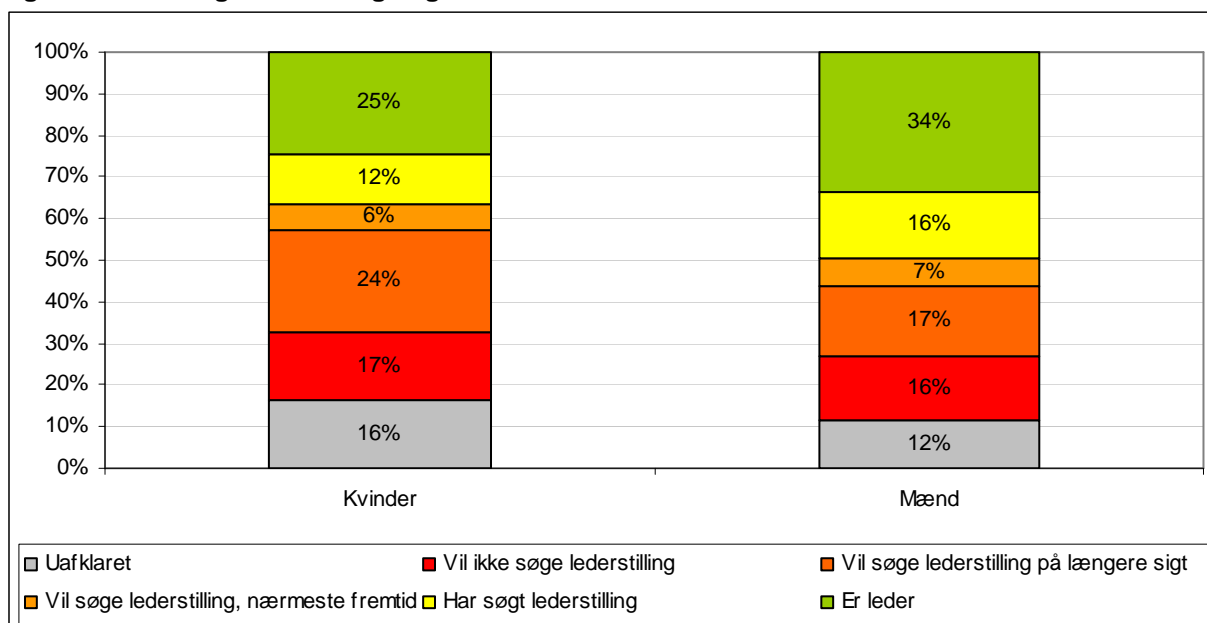
### 2.1 Ledere og rekrutteringslag

I undersøgelsen kan vi se, hvor mange, der er ledere, hvor mange, der ønsker at blive ledere samt hvor mange, der ikke ønsker at blive ledere. Som det fremgår af Figur 1, er andelen af mænd og kvinder, der ikke ønsker at blive ledere, nogenlunde lige stor, hhv. 17 og 16 procent. Flere mænd end kvinder er ledere – ca. hver tredje mand og hver fjerde kvinde blandt de adspurgte er leder.

Procentuelt nogenlunde lige mange mænd og kvinder er i rekrutteringslaget – 43 procent af kvinderne og 40 procent af mændene har søgt eller vil søge en lederstilling, dog er det lidt flere mænd, der allerede har søgt en lederstilling og lidt flere kvinder, der vil søge en lederstilling på et senere tidspunkt. En lidt større andel af kvinderne (16 procent) end mændene (12 procent) er uafklarede i forhold til om de ønsker at blive ledere.



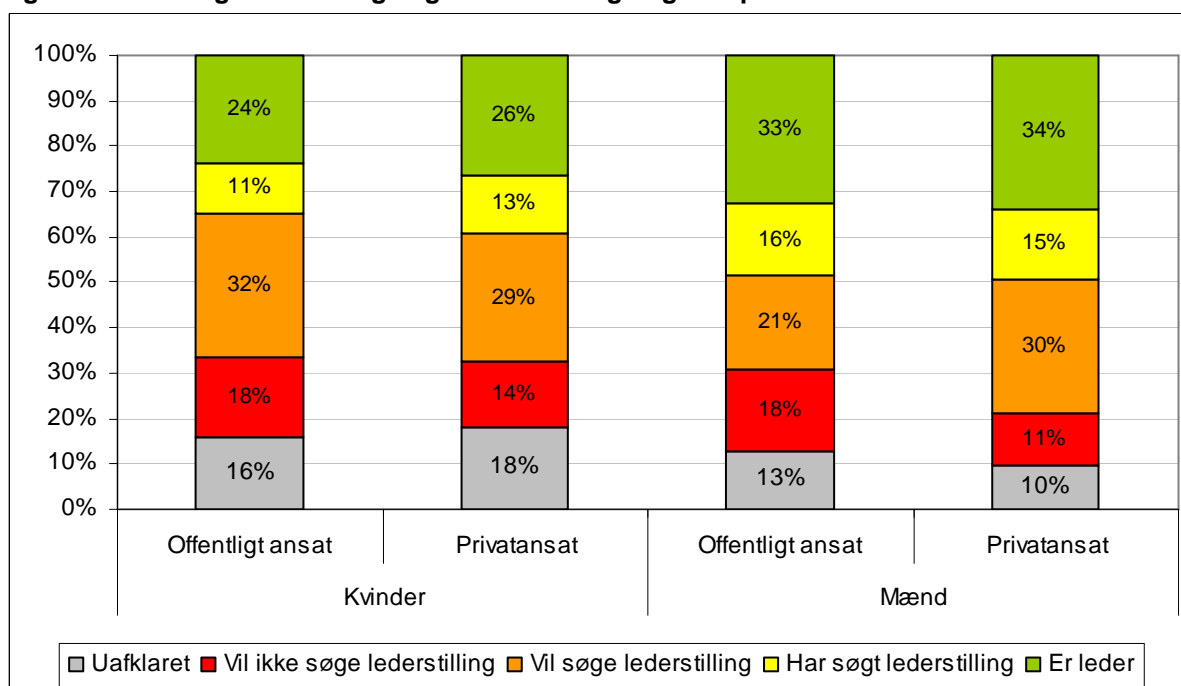
**Figur 1. Ledere og rekrutteringslag**



Hvis vi opdeler figuren på, hvorvidt man arbejder i den offentlige eller den private sektor, finder vi, at forskellene mellem den offentlige og den private sektor er små, men der er lidt flere kvinder i den private sektor, der er ledere eller har søgt lederstilling end i den offentlige sektor.

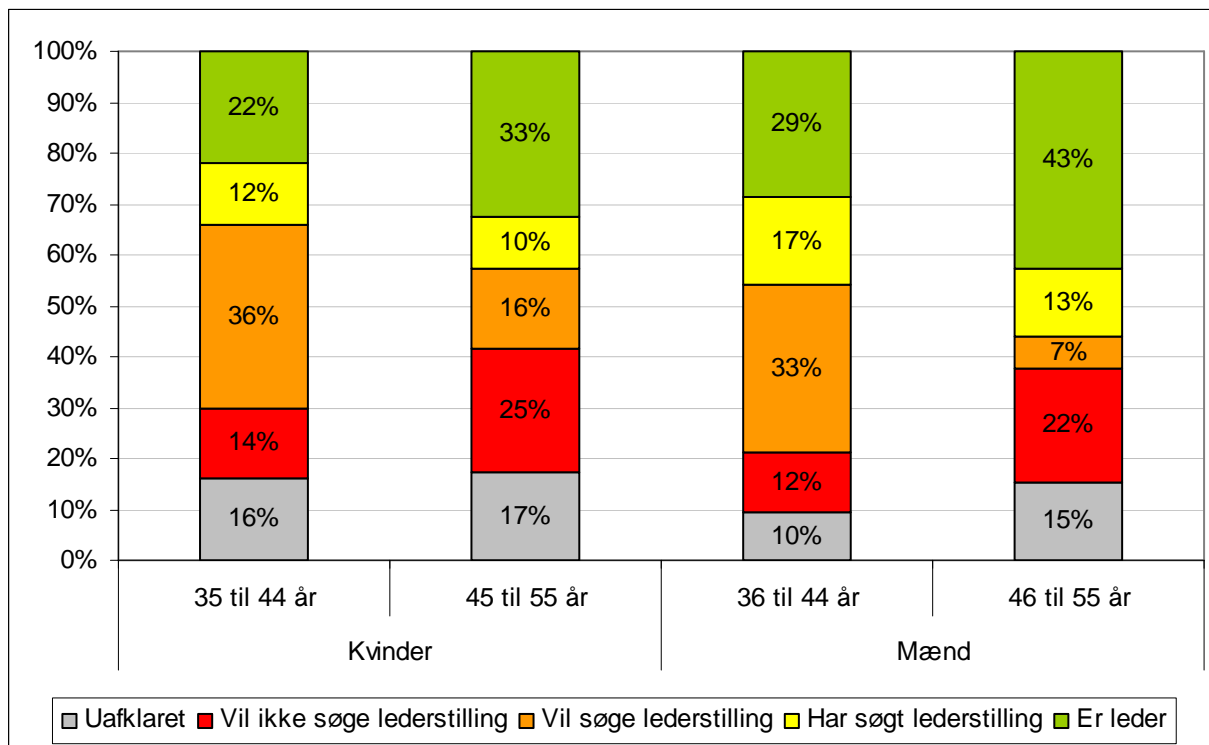
Der er en større andel af mændene i den private sektor, der vil søge en lederstilling på et senere tidspunkt, og tilsvarende færre mænd, der ikke vil være ledere – 18 procent af de offentligt ansatte mænd vil ikke være ledere, mens kun 11 procent af de privatansatte mænd ikke vil være ledere.

**Figur 2. Ledere og rekrutteringslag i den offentlige og den private sektor**



Nedenfor er lederstatus opdelt på to aldersgrupper – de 35 til 44-årige og de 45 til 55-årige. Som man kunne forvente, er lederandelen betydeligt højere i den ældre aldersgruppe i forhold til den yngre aldersgruppe, ligesom andelen i rekrutteringslaget er mindre. Andelen, der ikke vil søge en lederstilling stiger også, når man kommer op i den ældre aldersgruppe. Overraskende nok er også andelen af uafklarede mænd højere. Rekrutteringslaget bliver altså mindre i den ældste aldersgruppe, både fordi flere har fået det lederjob, de gerne ville have, og fordi flere enten ikke ønsker et lederjob eller (for mændene) er uafklarede om de ønsker et lederjob.

**Figur 3. Ledere og rekrutteringslag, opdelt på alder**



## 2.2 Begrundelser for ledelsesmæssige valg

Der gives mange forskellige grunde til både at fravælge, udskyde eller vælge en lederkarriere. Her gennemgås begrundelserne for de karrieremæssige valg.

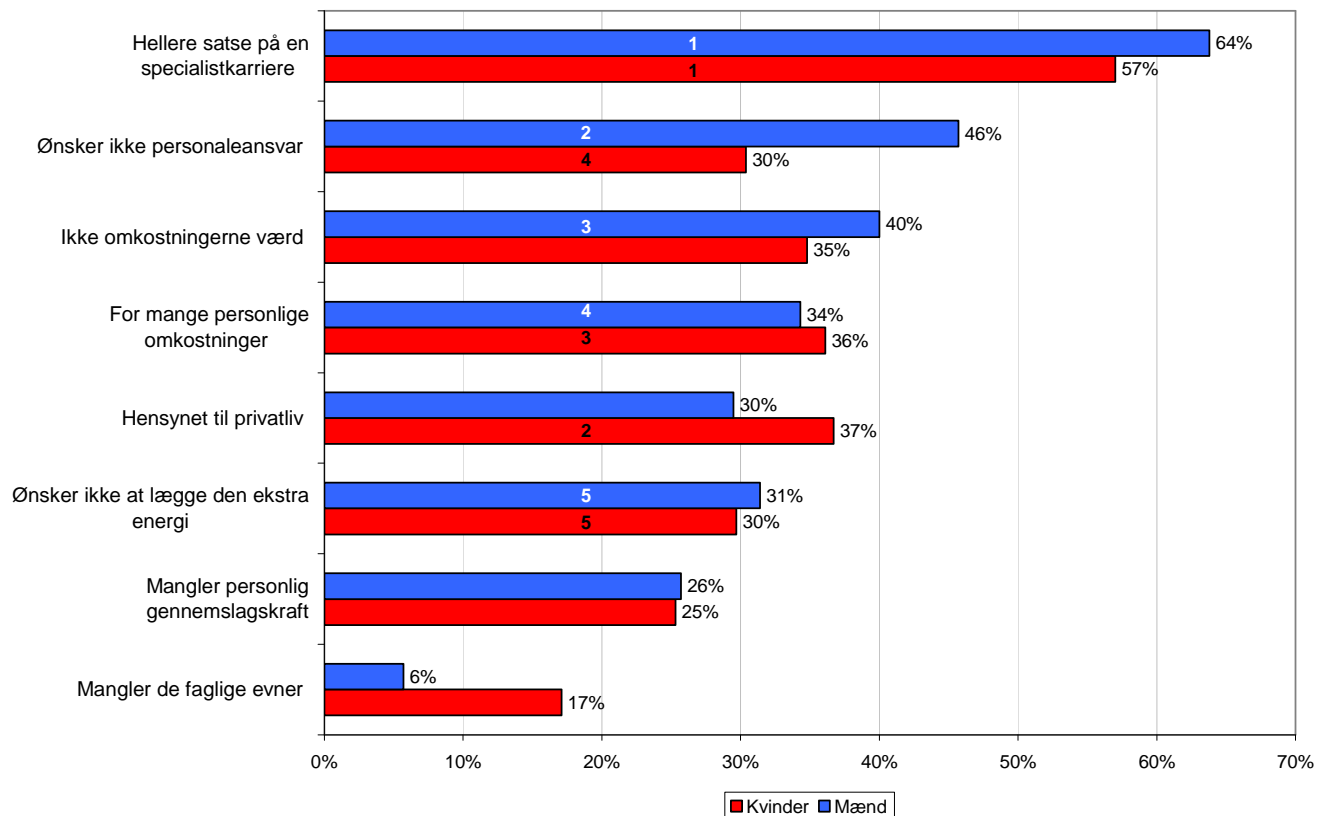
### **Ønsker ikke en lederkarriere**

Dem, der har angivet, at de ikke ønsker en lederkarriere er blevet stillet spørgsmålet 'Hvorfor forventer du ikke, at du vil søge en lederstilling?'. Grafen nedenfor viser de hyppigst angivne grunde (dvs. de grunde, der hyppigst er blevet valgt som en af de tre vigtigste grunde). Den hyppigste grund for begge køn er 'Vil hellere satse på en specialistkarriere'. Det kan dog tænkes, at denne dækker over flere andre begrundelser, fx både en generelt afvisning af lederkarrieren og ønsket om faglig fordybelse. Herudover er der visse forskelle kønnene imellem: 46 procent af mændene mod kun 30 procent af kvinderne angiver, at de ikke ønsker personaleansvar, ligesom lidt flere af mændene (40 procent) end af kvinderne (35 procent) mener, at det samlet set ikke er omkostningerne værd at blive leder. Begrundelsen om hensynet til privat-

livet vælges oftere af kvinderne (37 procent) end af mændene (30 procent). Modsat er der altså mere end 63 procent, der ikke har valgt hensynet til privatlivet som en af grundene til at fravælge lederkarrieren.

Det er ikke muligt at opdele figuren på sektor, da det er meget få privatansatte – og særligt privatansatte mænd – der ikke vil være ledere.

**Figur 4. Begrundelser for at fravælge en lederkarriere<sup>4</sup>**

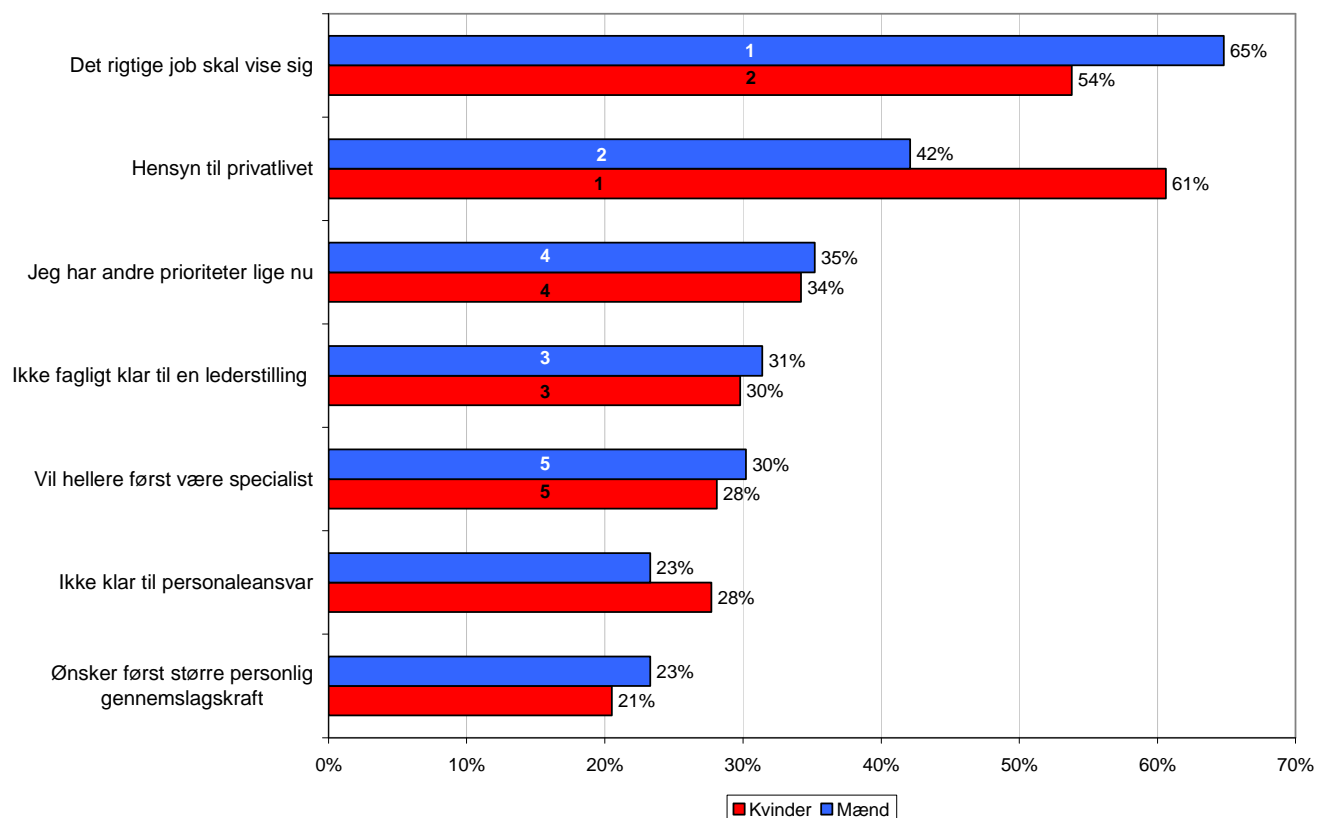


### ***Vil vente med en lederkarriere***

Også dem, der ikke har fravalgt en lederkarriere, men endnu ikke har søgt en lederstilling, er blevet spurgt til hvorfor de vil vente. Figuren nedenfor viser, de grunde, der er blevet angivet som en af de tre vigtigste grunde til at ville vente med en lederkarriere. Topscoreren hos mændene er, at det rigtige job skal vise sig (hvilket er den kvinderne næsthyppigst har valgt), mens topscoreren blandt kvinderne er hensynet til familien (hvilket er den mændene næsthyppigst har valgt). Hensynet til familien spiller altså en stor rolle i forhold til at udskyde lederkarrieren for begge køn, men særligt for kvinderne.

<sup>4</sup> I spørgsmålet blev man bedt om at prioritere de tre vigtigste begrundelser/årsager – altså angive en 1., 2. og 3. prioritet. Figuren viser dels hvor stor en andel, der har prioriteret den enkelte årsag som en af de tre vigtigste. Det angives ved %. Desuden er der beregnet en prioriteringsrækkefølge, hvor der er taget højde for at en 1. prioritet fra medlemmet vejer mere end en 2. – og 3. prioritet. Denne prioriteringsrækkefølge er udtrykt ved de tal, der står i søjlerne.

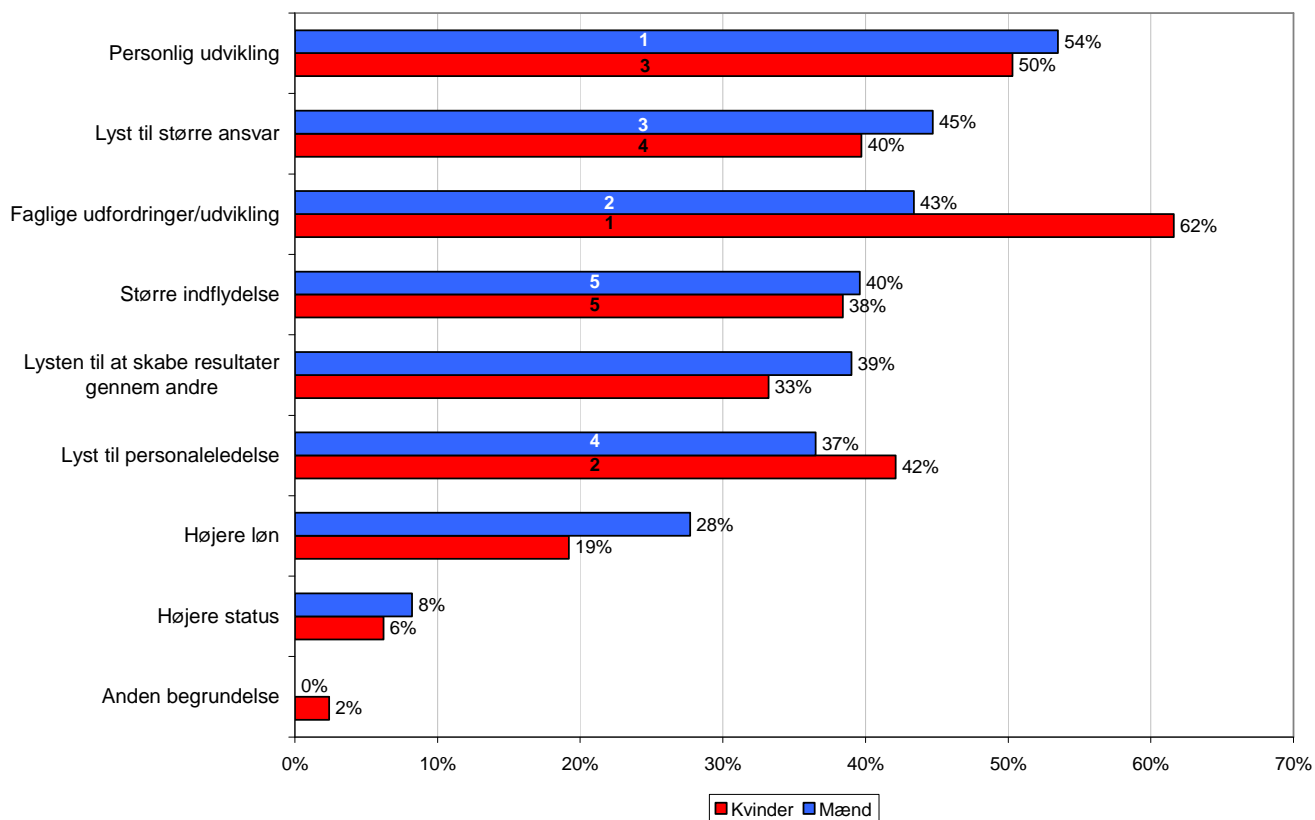
Figur 5. Begrundelser for at vente med en lederkarriere<sup>5</sup>



Samme gruppe er også blevet spurgt, hvorfor de gerne vil være ledere, selvom det først er på et senere tidspunkt, de gerne vil være det. Figuren nedenfor viser de hyppigst angivne grunde.

<sup>5</sup> I spørgsmålet blev man bedt om at prioritere de tre vigtigste begrundelser/årsager – altså angive en 1., 2. og 3. prioritet. Figuren viser dels hvor stor en andel, der har prioriteret den enkelte årsag som en af de tre vigtigste. Det angives ved %. Desuden er der beregnet en prioriteringsrækkefølge, hvor der er taget højde for at en 1. prioritet fra medlemmet vejer mere end en 2. – og 3. prioritet. Denne prioriteringsrækkefølge er udtrykt ved de tal, der står i søjlerne.

**Figur 6. Begrundelse for at ønske en lederkarriere (for dem, der vil søge lederstilling på senere tidspunkt)<sup>6</sup>.**



Figuren viser, at særligt kvinderne begrundet ønsket om en lederkarriere med, at de ønsker faglige udfordringer og faglig udvikling, mens mændene hyppigst vælger personlig udvikling som begrundelse. Samtidig lægger mændene i lidt større grad vægt på ønsket om større ansvar, mens lidt flere kvinder end mænd vægter ønsket om personaleledelse.

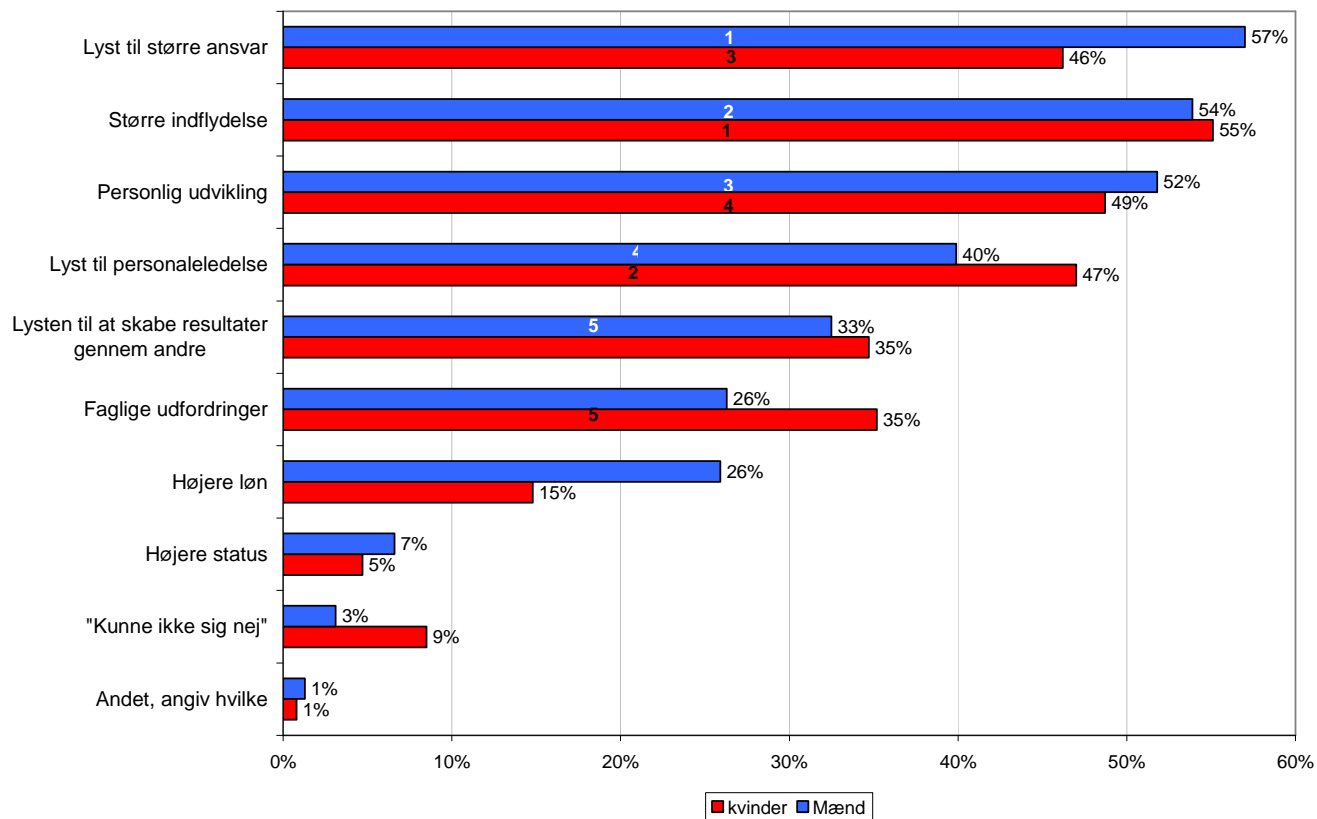
### **Har en lederkarriere**

Endelig er lederne blevet spurgt til, hvorfor de blev ledere. Figuren nedenfor viser de begrundelser, der er blevet valgt blandt de tre vigtigste.

Figuren viser, at lysten til større ansvar vægtede højest blandt mændene, mens det for kvinderne var ønsket om større indflydelse, der fik dem til at blive ledere. Mændene lagde dog også meget vægt på den større indflydelse og for både mænd og kvinder var ønsket om personlig udvikling en væsentlig faktor i valget af en lederkarriere. Samtidig mener flere kvinder end mænd, at lysten til personaleledelse var blandt de faktorer, der fik dem til at blive ledere.

<sup>6</sup> I spørgsmålet blev man bedt om at prioritere de tre vigtigste begrundelser/årsager – altså angive en 1., 2. og 3. prioritet. Figuren viser dels hvor stor en andel, der har prioriteret den enkelte årsag som en af de tre vigtigste. Det angives ved %. Desuden er der beregnet en prioriteringsrækkefølge, hvor der er taget højde for at en 1. prioritet fra medlemmet vejer mere end en 2. – og 3. prioritet. Denne prioriteringsrækkefølge er udtrykt ved de tal, der står i søjlerne.

**Figur 7. Grunde til at man blev leder<sup>7</sup>**



<sup>7</sup> I spørgsmålet blev man bedt om at prioritere de tre vigtigste begrundelser/årsager – altså angive en 1., 2. og 3. prioritet. Figuren viser dels hvor stor en andel, der har prioriteret den enkelte årsag som en af de tre vigtigste. Det angives ved %. Desuden er der beregnet en prioriteringsrækkefølge, hvor der er taget højde for at en 1. prioritet fra medlemmet vejer mere end en 2. – og 3. prioritet. Denne prioriteringsrækkefølge er udtrykt ved de tal, der står i søjlerne.

### 3 At være leder

Dette afsnit omhandler forskellige aspekter af at være leder.

#### **At blive leder**

For det første undersøges, hvordan man blev leder. Her spørges der til om man blev opfordret eller forfremmet eller selv søgte en lederstilling samt hvor mange lederjobs, man søgte og hvor meget anciennitet man havde, før man blev leder. Endelig er der også spurgt til de udfordringer, man *forventede*, før man blev leder og hvilke udfordringer man så har *oplevet* som leder.

Undersøgelsen viser, at mænd og kvinder bliver ledere på samme måde: to tredjedele af både mænd og kvinder har fået deres første lederjob ved at blive opfordret/forfremmet og en tredjedel har fået deres lederjob ved selv at søge jobbet. Søgemønsteret er ens for mænd, uanset hvilken sektor, de arbejder i, men kvinderne i den private sektor har i højere grad fået deres lederstilling gennem at blive opfordret end kvinderne i den offentlige sektor.

Vi finder også, at når man kigger på aldersgrupper, har de yngre grupper – både kvinder og mænd – i højere grad fået deres første lederjob gennem opfordring/forfremmelse og lignende (70 procent), mens de ældre i mindre grad er blevet forfremmet (56 procent). Det tyder altså på, at lederjobbene i dag i mindre grad end tidligere besættes gennem stillingsopslag.

Vi finder også, at mænd bliver ledere tidligere i deres karriere end kvinder gør: 77 procent af de mandlige ledere og 62 procent af de kvindelige ledere blev ledere før de havde ti års anciennitet. Forskellen er dog mindre i den private end i den offentlige sektor.

Endelig finder vi, at mænd og kvinder på forhånd havde forskellige forventninger til deres udfordringer som ledere, men at de i høj grad har erfaret de samme ledelsesmæssige udfordringer. At opretholde balancen mellem privatliv og arbejdsliv er den vanskeligste udfordring ved lederjobbet for hovedparten af både mænd og kvinder.

#### **Den videre lederkarriere**

Omkring den videre lederkarriere finder vi, at mændene ikke bare hyppigere er ledere end kvinderne, hvilket vi fik afdækket i forrige afsnit. De er også ledere på højere niveau end kvinder. Der er særligt stor forskel mellem offentligt ansatte mænd og offentligt ansatte kvinder.

Vi finder også, at langt de fleste – men særligt mændene – gerne vil fortsætte karrieren i et job med mere ledelsesansvar.

Der er dog også forbavsende mange af lederne, der i nogen grad kunne forestille sig at fortsætte karrieren i et job uden ledelsesansvar, 34 procent af kvinderne og 30 procent af mændene.

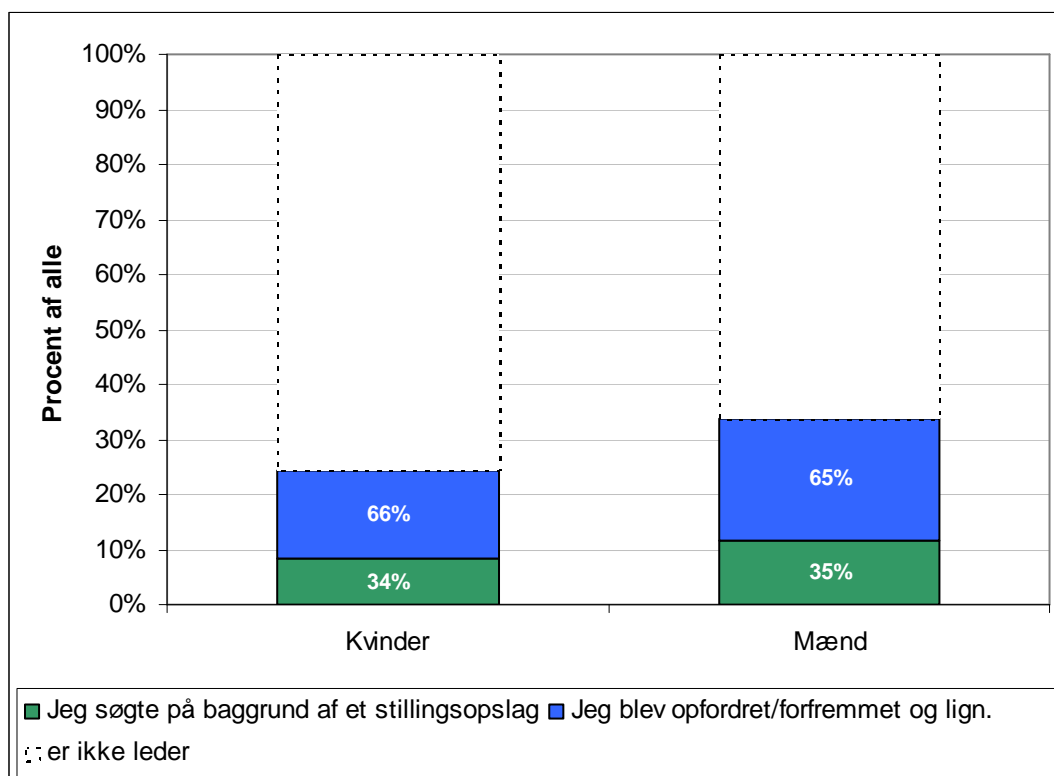
### 3.1 Hvordan bliver man leder

Der er blevet stillet en række spørgsmål til de djøfere, der er ledere om hvordan de fik deres første lederjob. Man kan grundlæggende blive leder på to måder: enten ved selv (uopfordret) at søge eller ved at blive forfremmet/headhundet/opfordret til at søge.

#### *Vejen til det første lederjob*

Hvis man undersøger hvor mange, der er ledere og hvordan disse fik deres første lederjob, får man følgende billede.

**Figur 8. Hvor stor en procentdel, der er ledere, og hvordan de fik deres første lederjob**



Det er 34 procent af de kvindelige ledere og 35 procent af de mandlige ledere, der har fået deres lederjob ved at søge jobbet. Vejen til lederjobbet er meget ens for mænd og kvinder. Det er niveauet for andelen af ledere, der er forskelligt – det er samlet set 25 procent af de adspurgte kvinder, der er ledere mod 34 procent af mændene.

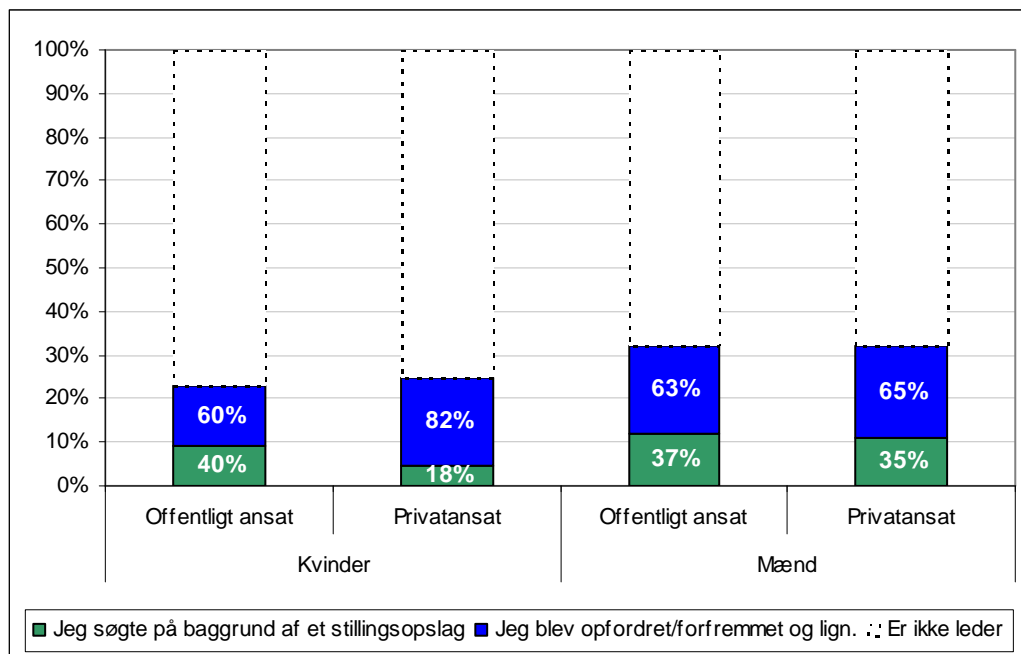
Der er ingen reelle forskelle på lederandelen sektorerne imellem – i den offentlige sektor er 24 procent af de adspurgte kvinder ledere mod 26 procent i den private sektor. Blandt de adspurgte mænd er 33 procent i den offentlige sektor og 34 procent i den private sektor ledere.

Mændene bliver ledere på samme måde, uanset om de arbejder i den offentlige eller den private sektor. Ca. to tredjedele får jobbet ved forfremmelse eller opfordring og en tredjedel søger selv. Men der er stor forskel på, hvordan kvinder bliver ledere i de to sektorer: I den private sektor er det 82 procent af kvin-



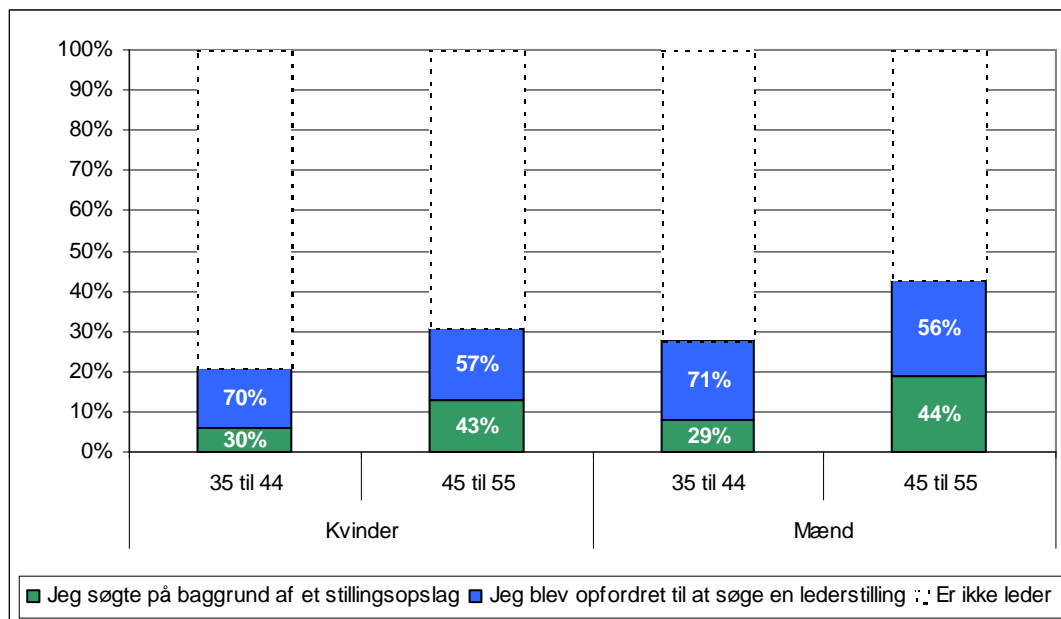
derne, der fik deres første lederjob ved at blive opfordret/forfremmet og i den offentlige sektor er det kun 60 procent af kvinderne, der er blevet ledere ved at blive opfordret/forfremmet.

**Figur 9. Hvor stor en procentdel, der er ledere og hvordan de fik deres første lederjob. Opdelt på køn og sektor.**



Figur 10 viser, at hvis man i stedet opdeler på aldersgrupper, synes *vejen* til lederstillingen at være temmelig ens for mænd og kvinder indenfor hver af de to aldersgrupper; lige omkring 70 procent af den yngre gruppe og lige omkring 56 procent af den ældre gruppe blev opfordret til at søge en lederstilling eller forfremmet. Det tyder altså på, at der tidligere var flere stillinger, der blev besat på baggrund af et stillingsopslag end i dag.

**Figur 10. Hvordan man fik sit første lederjob, opdelt på køn og alder**



Dermed kunne en mulig forklaring på forskellen mellem kvinder i den offentlige sektor og kvinder i den private sektor være, at det er fordi de unge kvindelige ledere arbejder i den private sektor og de ældre kvindelige ledere i den offentlige sektor: Altså at den tilsyneladende sektorforskel egentlig skyldes forskellig alderssammensætning i sektorerne. Men når vi undersøger sammenhængen mellem alder, køn og sektor, finder vi, at alderssammensætningen er meget ens i sektorerne imellem: 29 procent af kvinderne og lige omkring 35 procent af mændene arbejder i den private sektor, uanset alder. Så alderssammensætningen kan ikke forklare sektorforskellen.

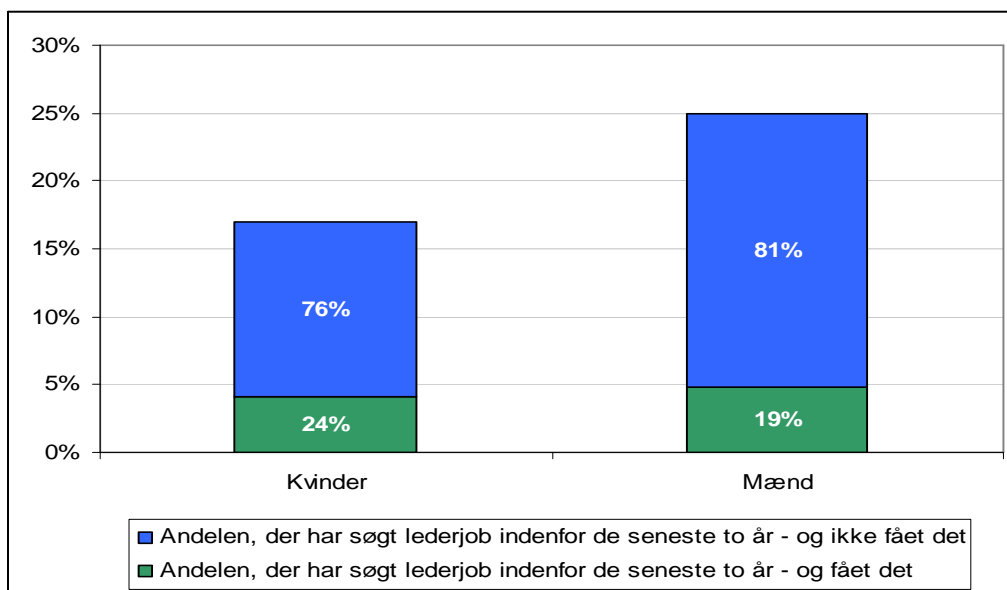
**Tabel 6. Sammenhængen mellem køn, alder og hvilken sektor, man er ansat i**

		Den offentlige sektor		Den private sektor	
		Antal	Procent	Antal	Procent
Kvinder	35 til 44	488	71	203	29
	45 til 55	175	71	71	29
Mænd	35 til 44	277	66	144	34
	45 til 55	156	65	84	35

### **At søge – og få – lederjobbet**

En anden vinkel man kan lægge på vejen til lederjobbet er, at selvom de fleste lederjobs besættes udenom stillingsopslag, er det dog også mange, der får deres første lederjob gennem at søge. Hvis man ser på alle vores interviewpersoner, har 17 procent af kvinderne og 25 procent af mændene søgt et lederjob indenfor de seneste to år. Heraf har 24 procent af kvinderne og 19 procent af mændene fået det søgte job. Der er således flere mænd, der søger, men hvis kvinderne søger får de oftere jobbet.

**Figur 11. Søge og få lederjobbet, opdelt på køn**



**Antal søgte lederjobs før første lederjob**

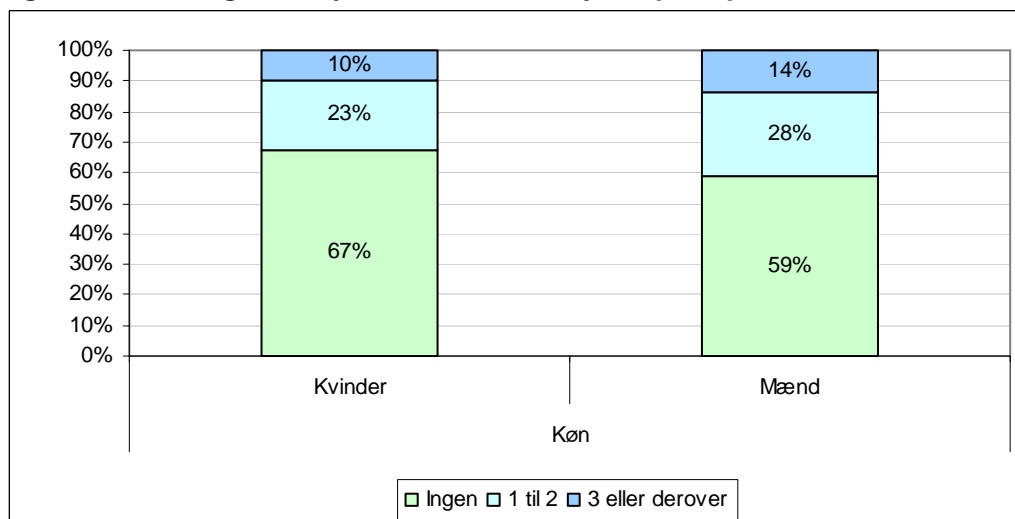
Der er også blevet spurgt til hvor mange lederjobs, personen søgte, før vedkommende fik sit første lederjob. 63 procent har slet ikke søgt andre lederjobs før de fik deres første lederjob, og kun godt hver tiende har søgt tre eller flere lederjobs.

**Tabel 7. Antal søgte lederjobs før første lederjob**

	Antal	Procent indenfor ledergruppen
Ingen	260	63
1- 2	104	25
3 eller derover	48	12
Total	412	100

Figur 12 viser, at kvinder oftere end mænd får deres første lederjob uden at have søgt andre lederjobs. 67 procent af de kvindelige ledere har fået deres første lederjob uden at søge andre jobs mod 59 procent af de mandlige ledere.

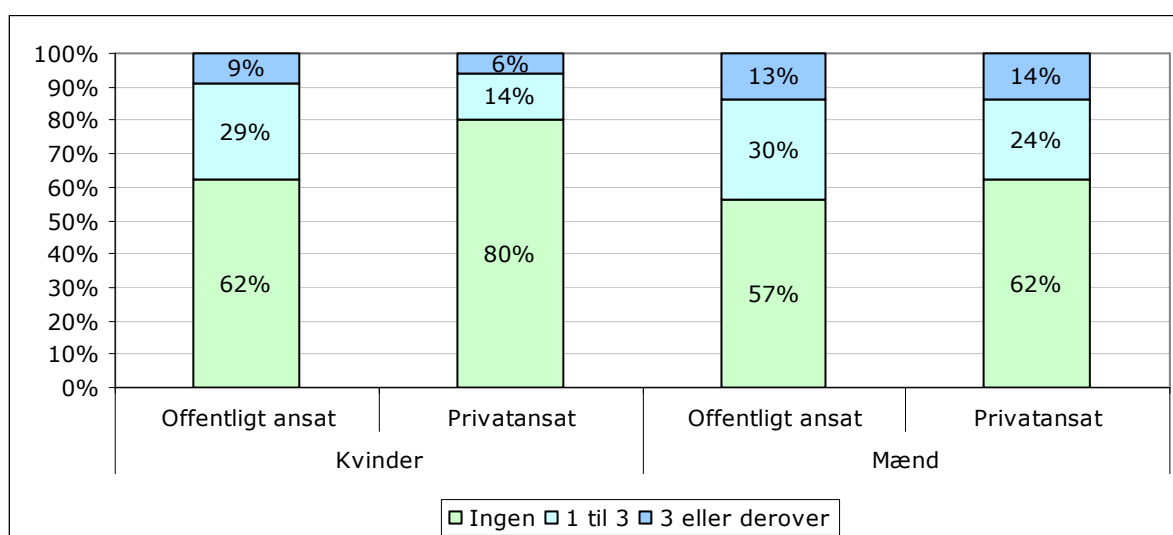
**Figur 12. Antal søgte lederjobs før første lederjob, opdelt på køn**



Figur 13 viser, at tendensen er tydeligst i den private sektor, hvor hele 80 procent af de kvindelige og 'kun' 62 procent af de mandlige ledere fik deres første lederjob uden at søge andre lederjobs. Det hænger sammen med, at kvinder i den private sektor i højere grad er blevet opfordret til at søge/forfremmet, og dermed ikke har søgt andre jobs. I den offentlige sektor er forskellen mellem mandlige og kvindelige ledere mindre, her har 57 procent af de mandlige ledere og 62 procent af de kvindelige ledere ikke søgt andre lederjobs, før de fik deres første lederjob.

I den anden ende af søgespektret, hvor man har søgt tre lederjobs eller derover, er mændene overrepræsenteret; 14 procent af de mandlige ledere og 8 procent af de kvindelige ledere har søgt tre lederjobs eller derover, inden de fik det første lederjob. Her er der ikke megen forskel mellem sektorerne, 13 procent af de mandlige ledere i den offentlige sektor og 14 procent af lederne i den private sektor har søgt tre eller flere lederjobs, før de fik deres første lederjob<sup>8</sup>.

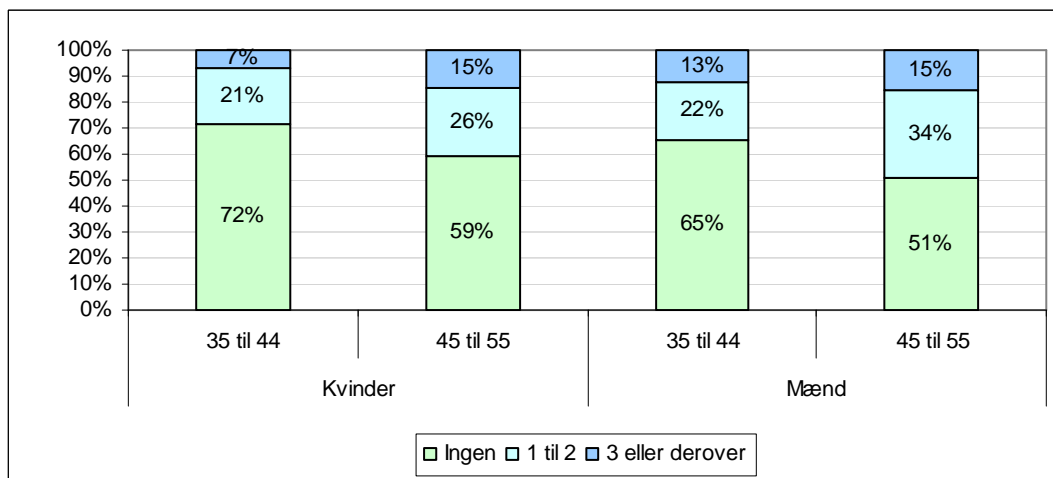
**Figur 13. Antal søgte lederjobs før første lederjob, opdelt på køn og sektor**



Hvis vi undersøger sammenhængen på aldersgrupper, finder vi en generel tendens til, at de yngre har søgt mindre end de ældre aldersgrupper, igen en indikation af, at de nye ledere i dag i højere grad bliver forfremmet/opfordret end tidligere. Forskellen mellem aldersgrupperne er større for kvinder end for mænd.

<sup>8</sup> Det skal bemærkes, at det kan være, interviewpersonernes første lederjob er i en anden sektor, end den, de nu er i – det er altså dem, der nu er ledere i den offentlige sektor, men det kan tænkes, at deres første lederjob var i den private sektor.

**Figur 14. Antal søgte lederjobs før første lederjob, opdelt på køn og alder**

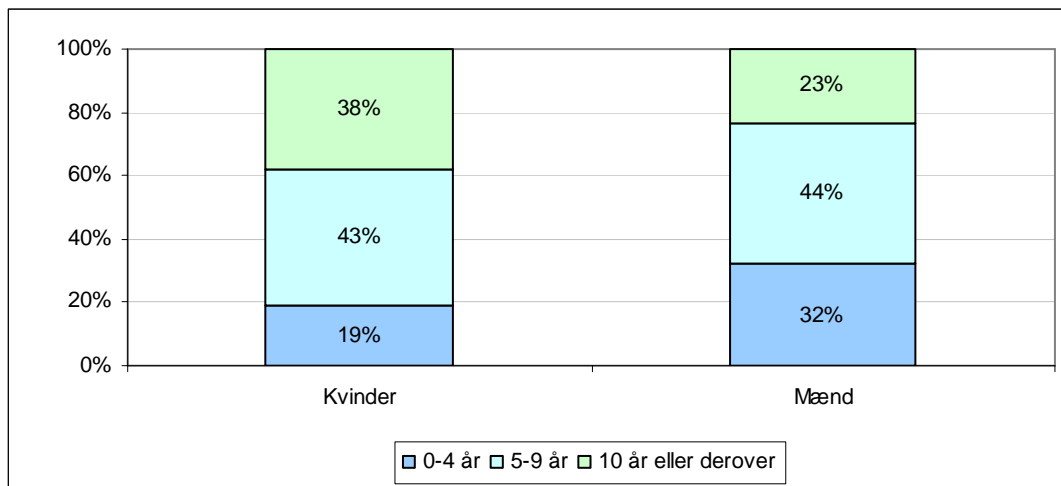


### **Anciennitet før første lederjob**

Der er også spurgt til hvor lang tids anciennitet, interviewpersonerne havde, før de fik deres første lederjob. Hvis man kigger på alle lederne, er det 26 procent, der fik deres første lederjob indenfor de første 4 år på arbejdsmarkedet og 69 procent, der blev ledere indenfor de første 9 år på arbejdsmarkedet.

Hvis vi opdeler på køn ser vi, at mændene er blevet ledere hurtigere end kvinderne:

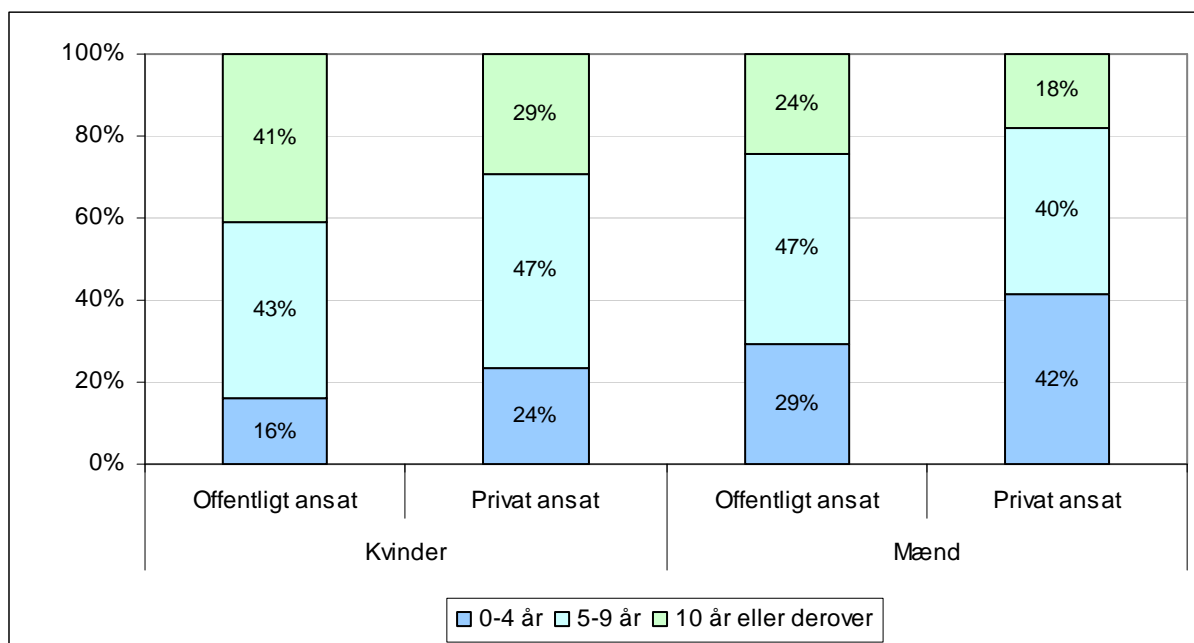
**Figur 15. Anciennitet før første lederjob, opdelt på køn**



19 procent af de kvindelige ledere og 32 procent af de mandlige ledere bliver ledere indenfor de første fire år på arbejdsmarkedet.

Hvis man opdeler hvor lang tids anciennitet man har, før man fik det første lederjob på det offentlige og det private arbejdsmarked, finder vi disse forskelle:

**Figur 16. Anciennitet før første lederjob, opdelt på køn og sektor**

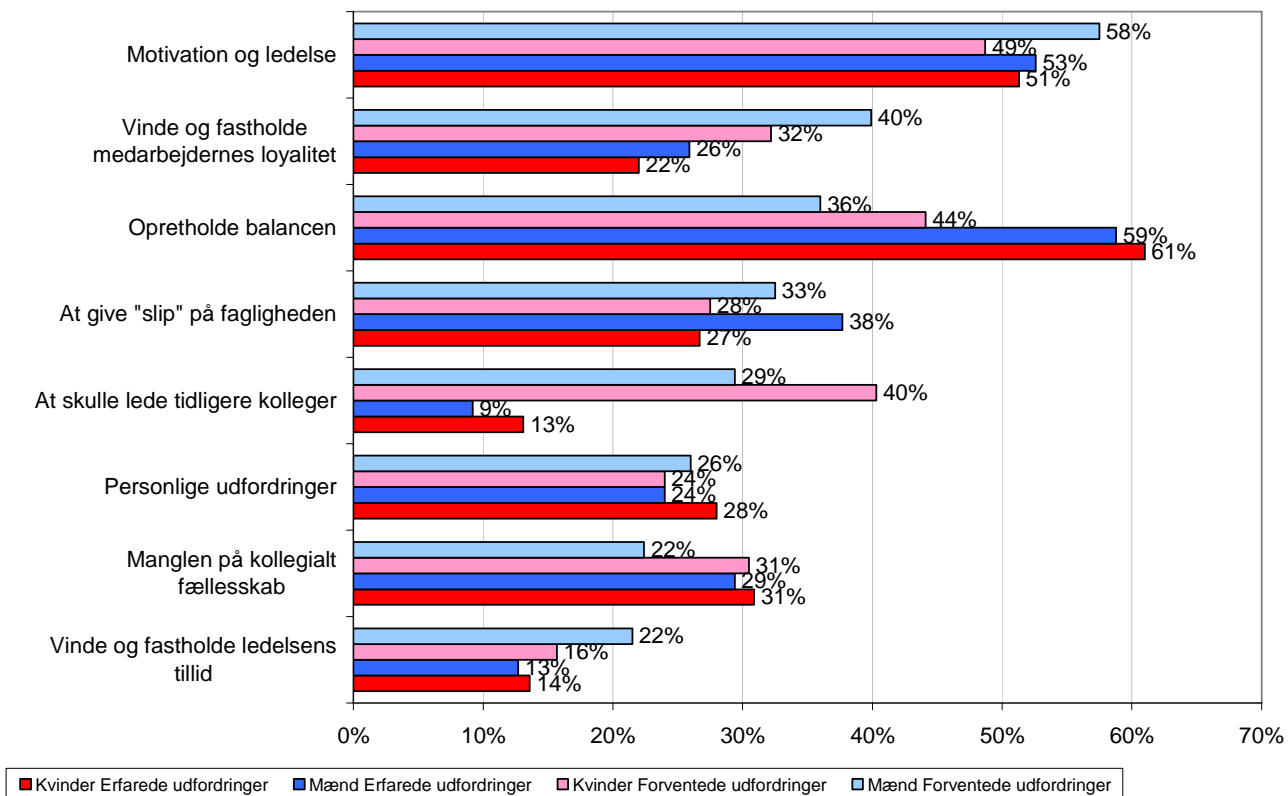


I den private sektor avancerer både mænd og kvinder hurtigere til ledelsesansvar end i den offentlige sektor.

**Forventede og erfarede udfordringer ved lederjobbet**

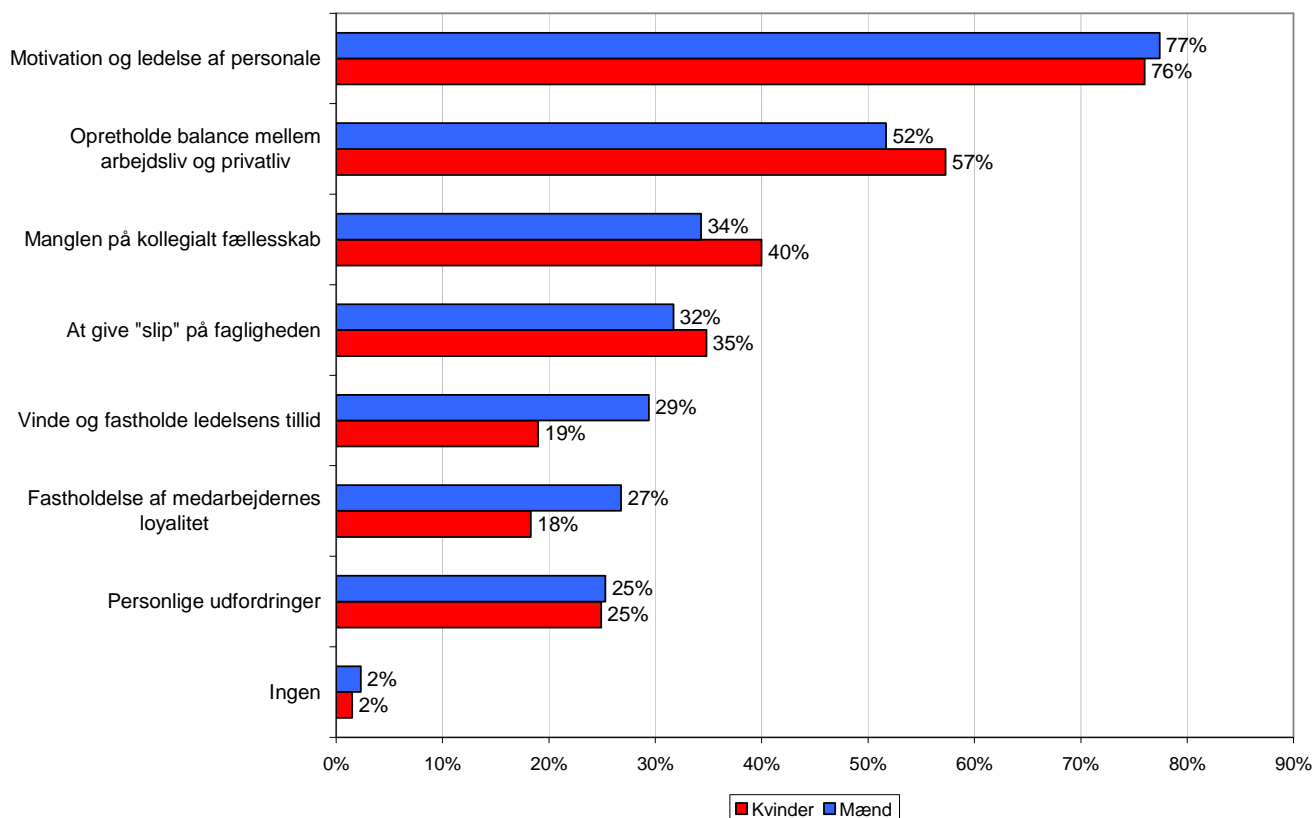
Endelig er lederne også blevet spurgt til hvilke vanskelige udfordringer, de forventede før de blev ledere og hvilke udfordringer, de så har oplevet. Figuren nedenfor viser, at det, der hyppigst angives som en forventet vanskelig udfordring før man blev leder er motivation og ledelse af personale. Dette valgte 58 procent af de mandlige ledere og 49 procent af de kvindelige ledere som en af de tre vigtigste udfordringer. Herefter kommer udfordringer ved at opretholde balancen mellem privatliv og arbejdsliv. Men når det gælder den oplevede vanskeligste udfordring er disse to byttet om. Flertallet af både mænd og kvinder oplever det at opretholde balancen mellem privatliv og arbejdsliv som den vanskeligste udfordring efterfulgt af personaleledelse. Mændene både forventer og oplever større udfordringer i at give slip på fagligheden end kvinder.

**Figur 17. Forventede og oplevede vanskeligste udfordringer ved lederjobbet. Ledere.**



Hvis man til sammenligning ser på de udfordringer, rekrutteringslaget ser ved lederjobbet, er billedet ens på nogle punkter.

**Figur 18. Forventede vanskelige udfordringer ved lederjobbet – rekrutteringslaget.**

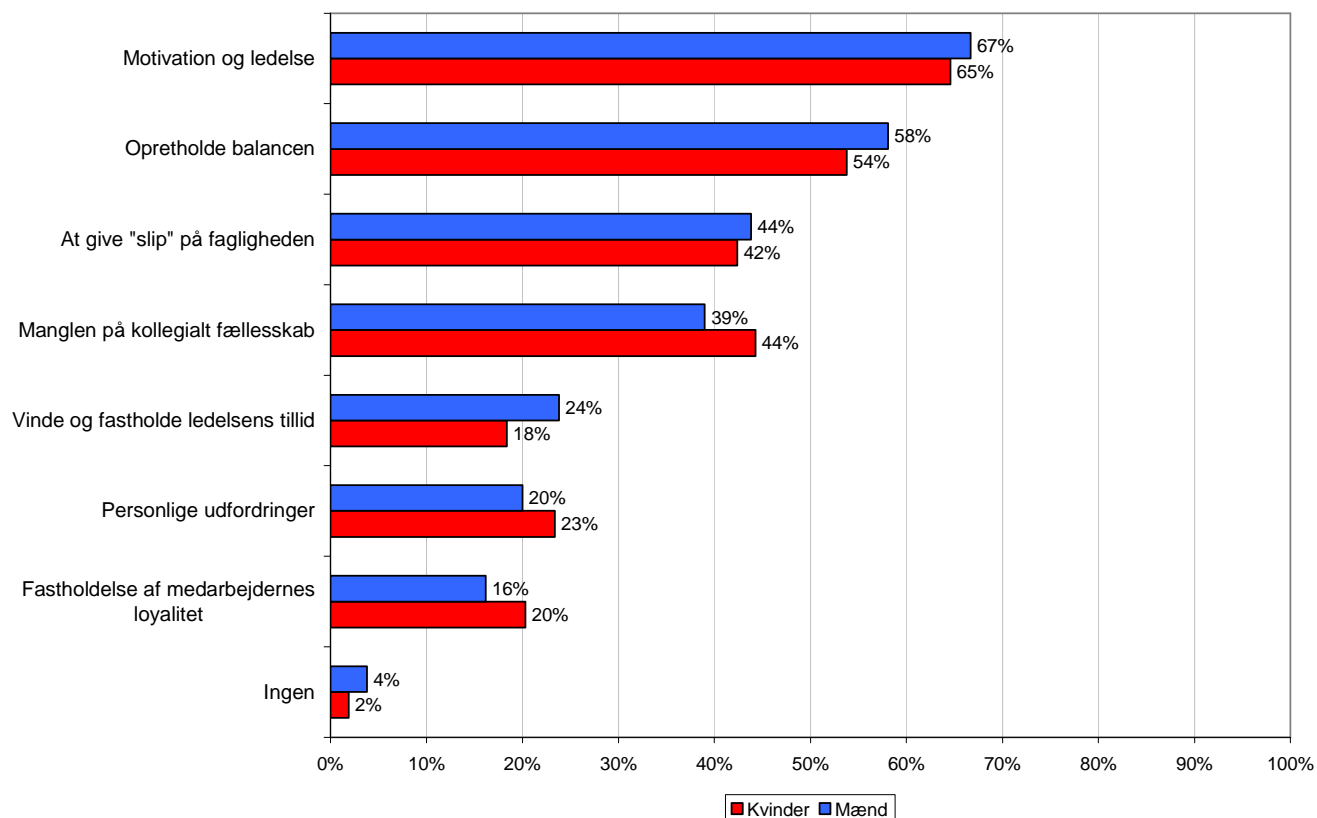


For dem, der endnu ikke er ledere, vurderes motivation og ledelse af personale som den klart vanskeligste udfordring. Den vælges af tre fjerdedele af rekrutteringslaget som en af de tre vigtigste udfordringer. Dette er en del højere end andelen blandt lederne – både i forhold til hvilke udfordringer de forventede og hvilke udfordringer de har oplevet. Udfordringen forbundet med at opretholde balancen mellem privatliv og arbejdsliv er også højt prioriteret.

Hvis man endelig også inddrager, hvad de, der har fravalgt ledelseskarreren, mener, er de vigtigste udfordringer, ligner mønstret meget rekrutteringslaget. Motivation og ledelse af medarbejdere er stadig den hyppigst valgte, efterfulgt af problematikken omkring at opretholde balancen mellem arbejdsliv og privatliv.



**Figur 19. Forventede udfordringer ved lederjobbet - hvis man ikke vil være leder**



### 3.1.1 Karriereplaner

I nogle virksomheder benytter man sig af karriereplaner og lederne i vores undersøgelse er blevet spurgt, om der benyttes karriereplaner på deres arbejdsplads. Det gør der på 22 procent af respondenternes arbejdspladser, og 21 procent af lederne har selv eller har haft en karriereplan. Der er ingen forskel på andelen af mandlige og kvindelige ledere, der har en karriereplan. Dem, der har haft en karriereplan, er blevet spurgt til hvorvidt karriereplanen har haft indflydelse på deres karriere og 71 procent mener, at karriereplanen i nogen eller høj grad har haft indflydelse på deres karriere. Endelig er lederne blevet spurgt, om deres karriere indtil nu har været planlagt og halvdelen mener, at den har været planlagt i mindre grad, 35 procent at den har været planlagt i nogen eller høj grad og 16 procent, at den slet ikke har været planlagt. De ledere, der selv har eller har haft en karriereplan mener i højere grad, at deres karriere var planlagt, end de ledere, der ikke har haft en karriereplan. Der er ingen forskelle på mænd og kvinder, ligesom der heller ikke er forskelle mellem sektorerne.

## 3.2 Den videre lederkarriere

I dette afsnit undersøger vi, hvad lederne ønsker der sker i den videre lederkarriere. For det første ser vi på ledelsesniveauet og for det andet på ønsker for den videre lederkarriere – altså om man ønsker sig mere eller mindre ledelsesansvar.

## Ledelsesniveau

Det er relevant at se på, hvilket niveau lederstillingen er på. Lederne er blevet spurgt til hvilket ledelsesniveau deres stilling er på. 53 procent er linjechefer, defineret som ledere, der kun har medarbejdere uden ledelsesansvar. 31 procent er øverste mellemledere, defineret som leder af medarbejdere, der også selv har personaleledelse. Og 16 procent er ledere på direktionniveau, fx direktør, departementschef, kommunaldirektør mv.

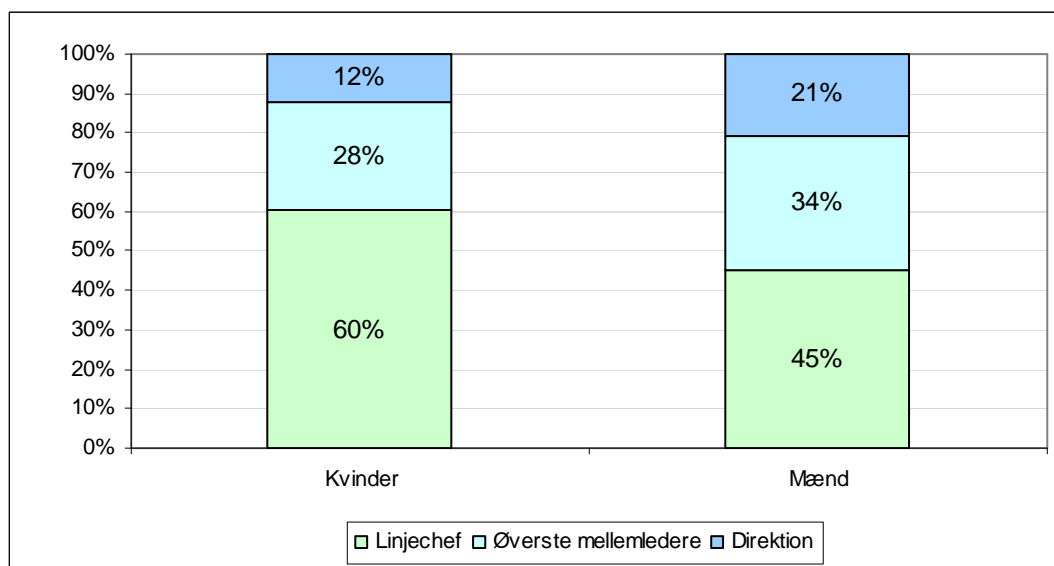
**Tabel 8. Ledelsesniveau**

På hvilket ledelsesniveau er din stilling?			
Direktion	Øverste mellemledere	Linjechef	Antal
16%	31%	53%	428

Når vi opdeler på køn, finder vi, at 60 procent af de kvindelige ledere og 45 procent af de mandlige ledere er ledere på laveste niveau. De har ledelsesansvar over medarbejdere, der ikke selv har ledelsesansvar. Dette svarer til ca. 15 procent af både alle de adspurgte mænd og kvinder.

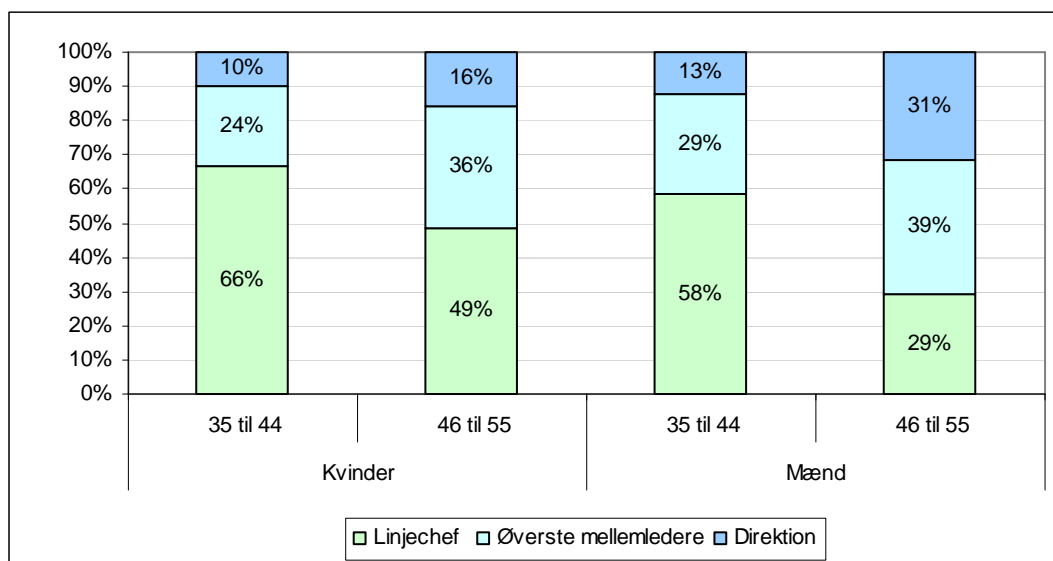
Ser man på de højere ledelsesniveauer, er andelen højere blandt de mandlige ledere end blandt de kvindelige ledere; hvor 21 procent af de mandlige ledere er på direktionniveau (svarende til syv procent af alle mændene) er det 12 procent af de kvindelige ledere, der er ledere på direktionniveau (svarende til tre procent af alle kvinderne).

**Figur 20. Ledelsesniveau og køn**



Opdeler vi sammenhængen på alder, er der en forventelig sammenhæng mellem ledelsesniveau og alder. Den er dog stærkere for mænd end for kvinder. Der er 10 og 13 procent topledere blandt henholdsvis kvinder og mænd i den unge gruppe. I den ældre gruppe er der kun 16 procent kvindelige topledere, men hele 31 procent mandlige topledere. Det er desuden værd at bemærke, at selvom vi kun sammenligner indenfor den yngre gruppe, er der en større andel af mænd end kvinder i de to øverste ledelseslag.

**Figur 21. Ledelsesniveau, opdelt på køn og alder**



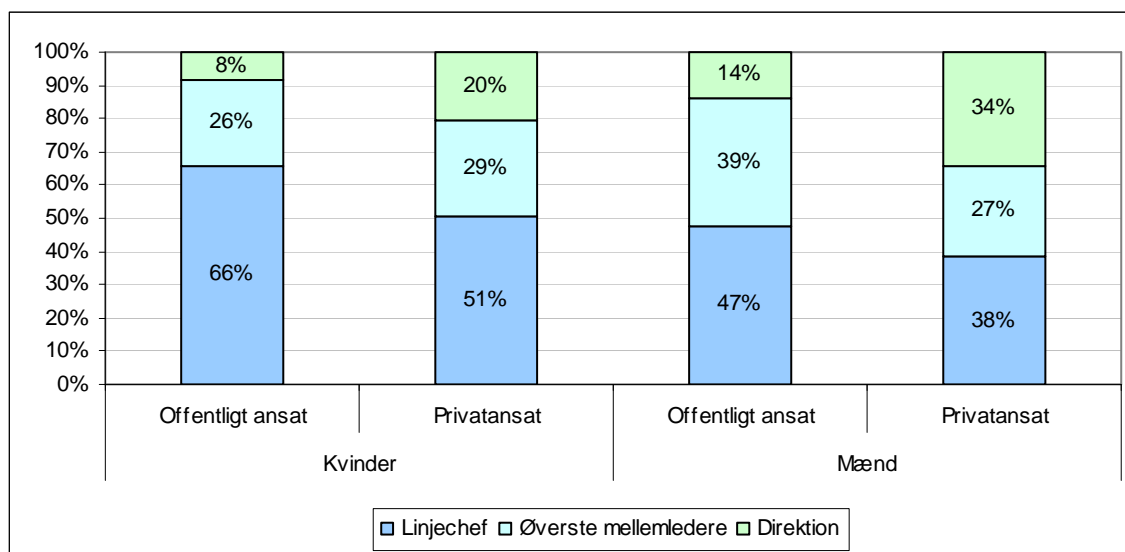
Undersøger vi, hvordan sammenhængen er i hhv. den offentlige og den private sektor, skal det bemærkes, at der generelt er en større andel stillinger på højt niveau i den private sektor end i den offentlige sektor. 44 procent af lederstillingerne i den private sektor og 57 procent i den offentlige sektor er på laveste niveau.

**Tabel 9. Ledelsesniveauer i den offentlige og den private sektor**

	På hvilket ledelsesniveau er din stilling?			Antal
	Direktion	Øverste mellemledere	Linjechef	
Den offentlige sektor	11%	32%	57%	281
Den private sektor	28%	28%	44%	142
Total	17%	31%	53%	423

Figur 22 viser ledelsesniveau og køn opdelt på sektor. Der er forskelle mellem sektorerne: Hvor mænd i den offentlige sektor har 26 procent højere sandsynlighed end kvinder for at være ledere på direktions- eller øverste mellemlederniveau, er den tilsvarende procent for den private sektor 15 procent. Der er dog ikke den store forskel mellem, hvor let eller svært det er for henholdsvis mænd og kvinder at blive topledere i den offentlige og den private sektor. Mænd har større sandsynlighed for at blive topchefer end kvinder, uanset om det er i den offentlige eller den private sektor.

**Figur 22. Ledelsesniveau og køn, opdelt på sektor**



**Ønsker om karriere med mere ledelsesansvar**

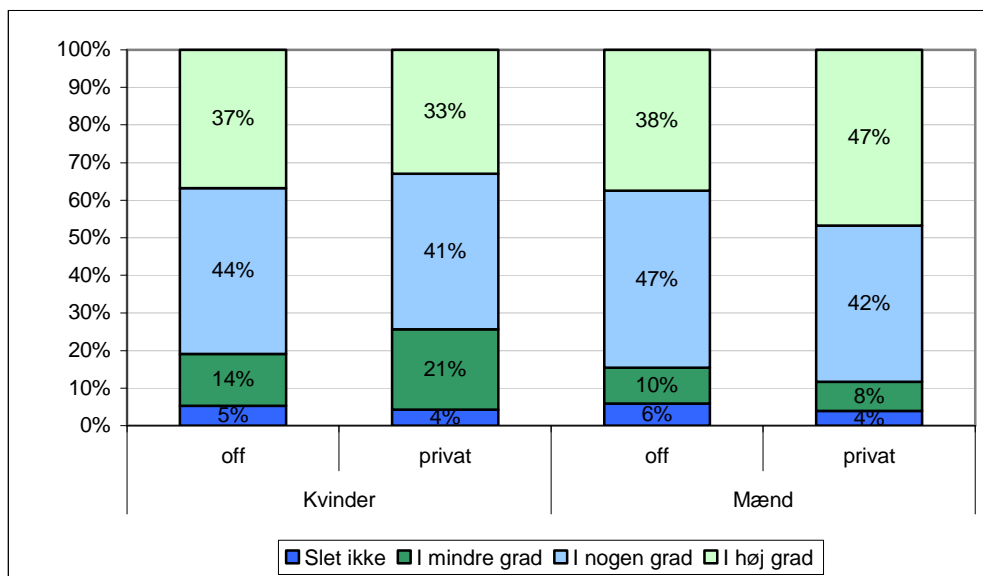
Udover det nuværende ledelsesniveau er der også blevet spurgt til fremtidige ønsker – om lederne ønsker at få mere eller mindre ledelsesansvar. 86 procent af de mandlige ledere og 79 procent af de kvindelige ledere vil gerne fortsætte karrieren i et job med større ledelsesansvar.

**Table 10. Ønske om at fortsætte karrieren med mere ledelsesansvar og køn**

	Vil du gerne fortsætte karrieren i et job med større ledelsesansvar?				Antal
	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	
Kvinder	35%	44%	16%	5%	228
Mænd	41%	45%	9%	5%	223
Total	38%	45%	13%	5%	451

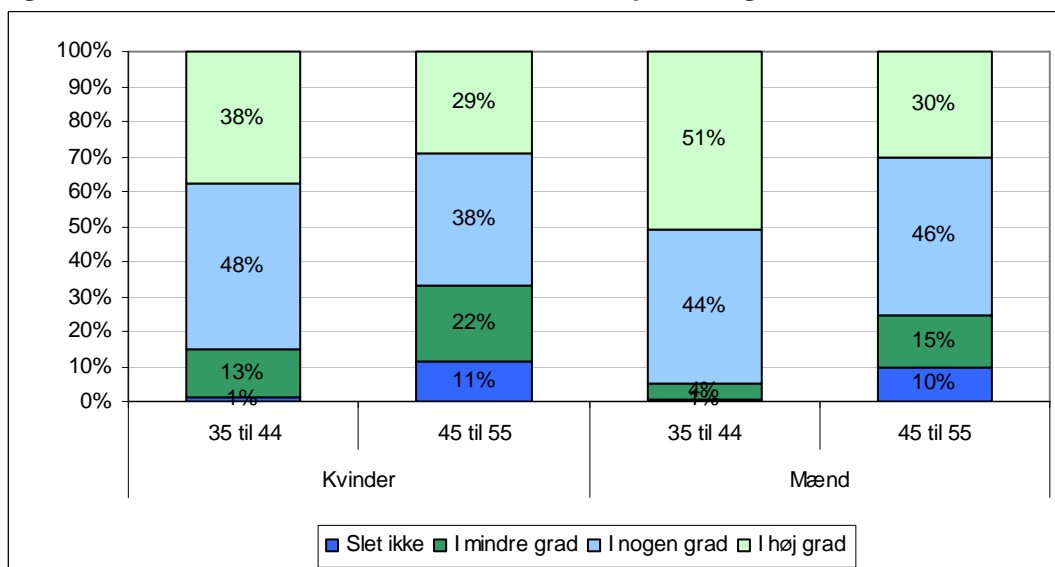
I figuren nedenfor er fordelingen opdelt på sektor. Overordnet er det langt de fleste ledere, der ønsker mere ledelsesansvar – i nogen eller høj grad. Dog er det lidt færre kvinder end mænd, der ønsker mere ledelsesansvar, og særligt de privatansatte mandlige ledere ønsker i høj grad mere ledelsesansvar. De privatansatte kvindelige ledere er dem, der har det laveste ønske om mere ledelsesansvar; kun 33 procent af dem ønsker i høj grad mere ledelsesansvar, mens hver fjerde enten slet ikke eller kun i mindre grad ønsker mere ledelsesansvar.

**Figur 23. Ønske om større ledelsesansvar opdelt på køn og sektor**



Hvis man opdeler på aldersgrupper, er der store forskelle. Det er i særlig grad de yngre ledere, der i høj grad har ønske om mere ledelsesansvar og særligt de yngre mandlige ledere.

**Figur 24. Ønske om større ledelsesansvar, fordelt på køn og alder**



Det er ikke muligt at opdele på ledelsesniveau og køn, idet grupperne bliver meget små. Der er dog en tendens til at jo højere ledelsesniveau man har, jo større lyst har man til mere ledelse. 47 procent af top- lederne og 36 procent af linjecheferne ønsker i høj grad at fortsætte i en stilling med mere ledelsesansvar.

### **Forestilling om en karriere uden ledelsesansvar**

Tilsvarende er der blevet spurgt til, hvorvidt lederne kunne forestille sig at fortsætte karrieren i et job uden ledelsesansvar. Ser man på det samlede billede i forrige afsnit, hvor der var et udtalt ønske om mere

ledelsesansvar, er det bemærkelsesværdigt, hvor mange, der i høj eller nogen grad kunne forestille sig at fortsætte karrieren i et job uden ledelsesansvar.

**Tabel 11. Forestilling om at fortsætte karrieren uden ledelsesansvar og køn**

Kunne du forestille dig at fortsætte karrieren i et ikke-lederjob?					
	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Antal
Kvinder	3%	34%	41%	23%	229
Mænd	5%	30%	37%	28%	223
Total	4%	32%	39%	25%	451

Dette gælder både mænd og kvinder; godt en tredjedel af både mandlige og kvindelige ledere kunne i høj eller nogen grad forestille sig at fortsætte karrieren i et job uden ledelsesansvar. Det er dog en meget lille andel, der i høj grad gerne vil have et ikke-lederjob.

Den forholdsvis store andel, der kan forestille sig at fortsætte karrieren i et job uden ledelsesansvar er – når vi sammenligner med de foregående afsnit – nok snarere et udtryk for en bred forestillingsevne end et egentligt ønske om et job uden ledelsesansvar.

## 4 Familieforhold og ledelse

I dette afsnit har vi søgt at afdække familieforholdene, ikke blot hos lederne, men også i rekrutteringslaget og hos dem, der har fravalgt lederkarrieren. Der er både undersøgt hvorvidt man har familie og børn, hvordan man har valgt at dele arbejdsopgaverne i hjemmet samt hvordan man mener, at ens valg i forhold til familien har påvirket karrieren.

Vi finder, at størstedelen af djøferne er samlevende – og at djøf-kvinder oftest er samlevende med mænd, der har en stilling på mindst samme niveau som dem selv mens djøf-mænd oftest er gift med kvinder, der har et lavere stillingsniveau end dem selv. En stor del af djøferne har børn. For kvinderne er der ikke tydelige sammenhænge mellem lederstatus og hvorvidt man har børn eller ej. Mandlige ledere har oftere børn end mandlige ikke-ledere. Dette gælder både den yngre gruppe (35- til 44-årige) og den ældre gruppe (45- til 55-årige). Endelig ser vi på yngste barns alder. Over en tredjedel af interviewpersonerne har børn under skolealderen. Særligt kvinder med børn i førskolealderen er mindre tilbøjelige end mændene til både at være ledere og mindre tilbøjelige end mændene til at have søgt en lederstilling.

Når vi ser på arbejdsdelingen i forhold til børnene kan det konstateres, at kvinderne tager en stor del af arbejdet – og særligt de ufleksible opgaver. Kvinderne tager en meget længere barsel end mændene. Kvinderne går langt oftere på deltid, idet 29 procent af kvinderne og kun 2 procent af mændene har været på deltid i forbindelse med børnenes opvækst. Kvindelige ledere går sjældnere på deltid end andre kvinder, men har ikke – som 44 procent af de mandlige ledere har – en partner, der er/har været på deltid. Der er oftest en ligelig fordeling af barns første sygedag, men hvor der ikke er en ligelig fordeling, er det oftest kvinden, der tager sygedagen. Der er en ligelig fordeling af hvem, der bringer/bragte børn, men store forskelle, når det drejer sig om, hvem der henter/hentede børn – det er langt overvejende kvinderne.

Når man ser på arbejdsdelingens konsekvenser for karrieren, mener langt de fleste, at barsel og deltid hverken har haft positiv eller negativ indflydelse på karrieren. Der er dog mindre forskelle – lidt flere mænd vurderer, der har været en positiv påvirkning, og lidt flere kvinder mener, der har været en negativ påvirkning. Andre familiehensyn end barsel og deltid – fx hente/bringe børn og barns første sygedag – bliver vurderet til at have haft en vis negativ påvirkning af karrieren, og igen særligt for kvinder. Påvirkningen er dog mindst for de kvinder, der er ledere, ligesom heller ikke de mandlige ledere mener, at andre familiehensyn har påvirket deres karriere negativt. Det er altså i højere grad de daglige hensyn til familien, der har negative karrieremæssige konsekvenser.

### 4.1 Familie og børn

I dette afsnit danner vi os et overblik over familieforholdene, forstået som om personen har en samlever, om der er børn, og hvor gamle børnene er.

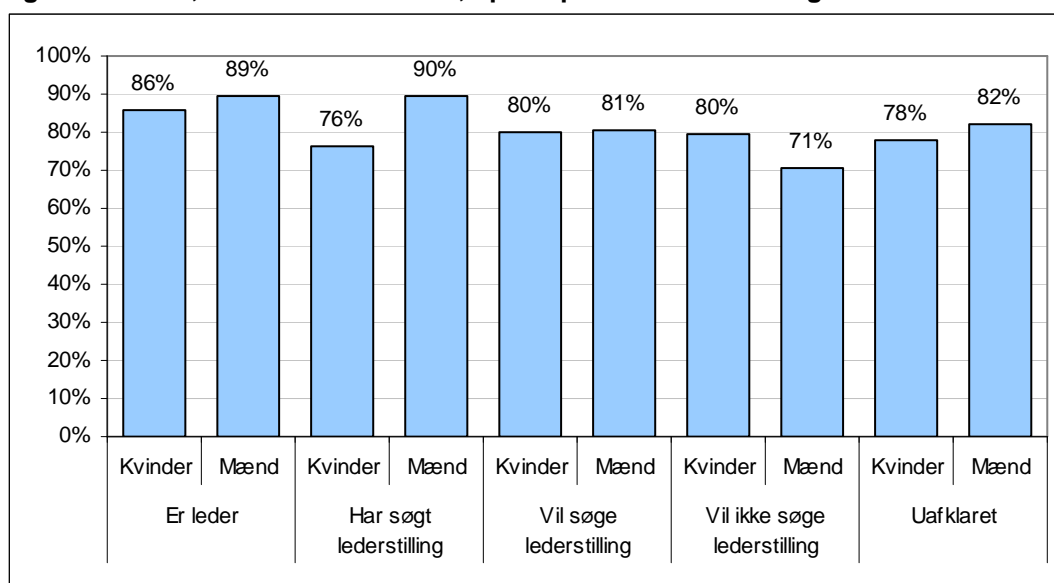
#### **Samlever**

82 procent af de adspurgte har en samlever. Det er nogenlunde ligeligt fordelt mellem mænd og kvinder, idet 81 procent af mændene og 84 procent af kvinderne har en samlever.

**Tabel 12. Samlever, total og opdelt på køn**

	Har du en samlever?		Antal
	Ja	Nej	
Kvinder	81%	19%	956
Mænd	84%	16%	675
Total	82%	18%	1631

Herunder vises andelen, der har en samlever, opdelt på ledelsesstatus og køn.

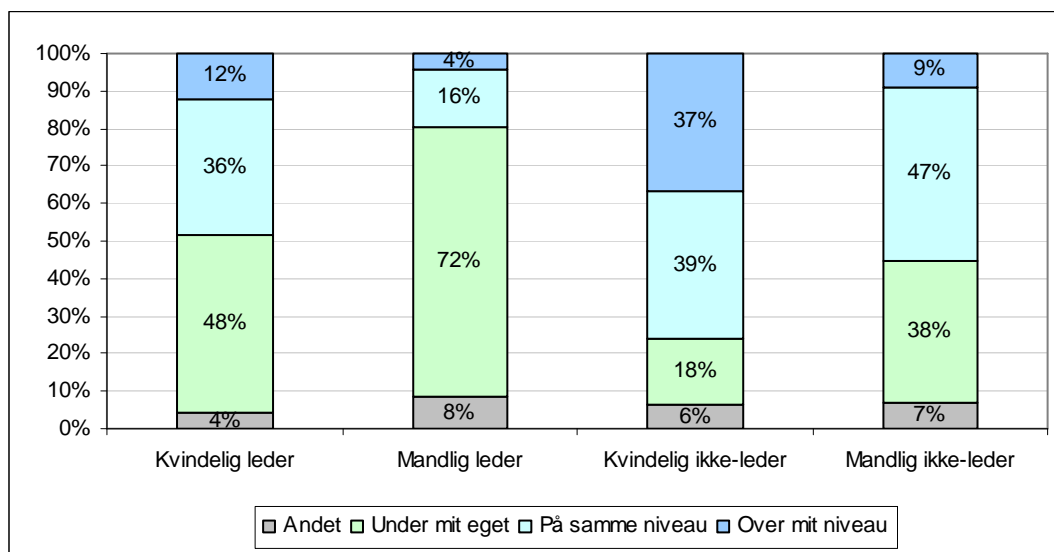
**Figur 25. Andel, der har en samlever, opdelt på ledelsesstatus og køn**

Figuren viser, at det særligt er mænd, der er ledere eller vil søge en lederstilling, der har en samlever, mens mænd, der ikke vil søge en lederstilling, har den laveste andel. Der er ingen forskelle i forhold til om man arbejder i den private eller den offentlige sektor.

Når vi undersøger, hvem djøferne er samlevende med, finder vi et klassisk mønster, nemlig at kvinder gifter sig på niveau eller opad og mænd gifter sig nedad. 72 procent af de mandlige ledere er samlevende med en, der har en stilling under deres eget niveau, mens det kun er 48 procent af de kvindelige ledere, der er samlevende med en, der har et lavere stillingsniveau. En større del af de kvindelige ledere – 36 procent – har en samlever, der er på samme stillingsniveau som dem selv, mens det kun gør sig gældende for 16 procent af de mandlige ledere. Blandt ikke-lederne er kvinderne typisk samlevende med en på samme (39 procent) eller højere (27 procent) stillingsniveau, mens de mandlige ikke-lederes samleverer i temmelig høj grad er under mandens stillingsniveau (38 procent) eller på samme niveau (47 procent).



**Figur 26. Eget og samlevers stillingsniveau**



### Børn

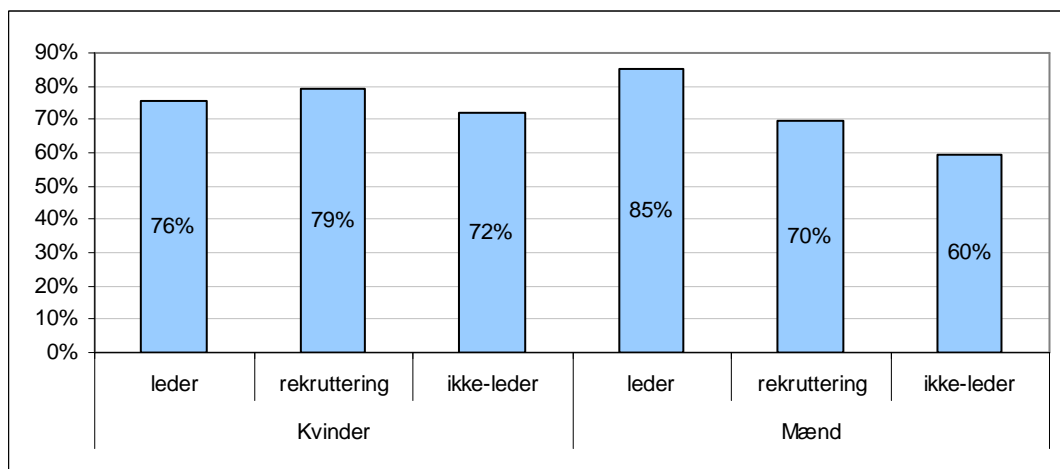
74 procent af djøferne har børn, de har forældremyndighed over. Fordelingen er nogenlunde ligelig mellem mænd og kvinder, idet 76 procent af kvinderne og 72 procent af mændene har børn.

**Tabel 13. Andel, der har børn, total og opdelt på køn**

	Har du børn (hvor du har forældremyndighed)?		Antal
	Ja	Nej	
Kvinder	76%	24%	956
Mænd	72%	28%	675
Total	74%	26%	1631

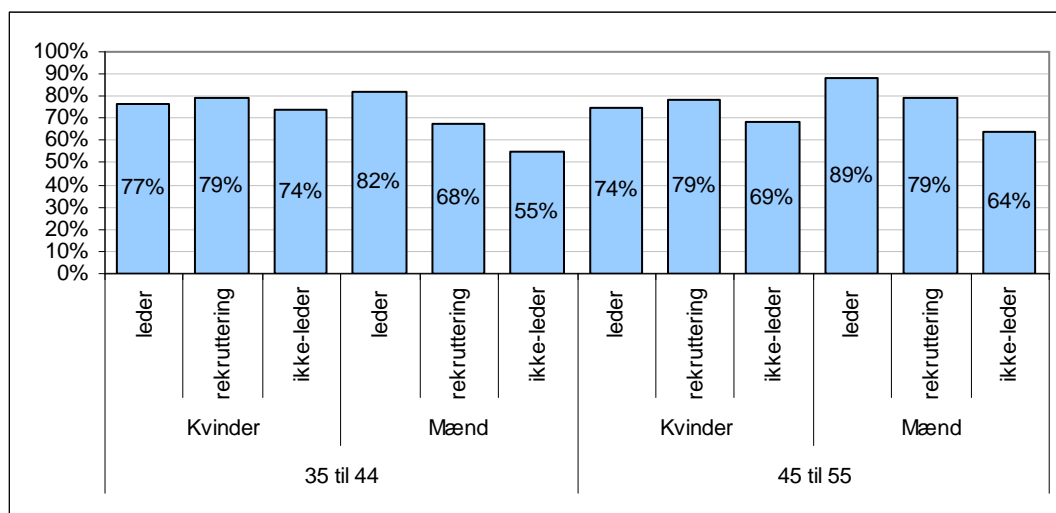
Hvis man undersøger, *hvem* der har børn, finder vi, at andelen er størst blandt mænd, der er ledere, og lavest blandt mænd, der ikke er ledere. Hele 85 procent af de mandlige ledere har børn, mens det kun gør sig gældende for 60 procent af de mandlige ikke-ledere. For kvinderne er billedet mere blandet – her er det i rekrutteringslaget, at den største andel har børn. Det er 7 procent, der angiver, at de har børn, men ikke en samlever, 9 procent af kvinderne og 4 procent af mændene. Sammenligner man blandt lederne er der markant flere af de mandlige ledere, der har børn, end blandt de kvindelige ledere.

**Figur 27. Lederstatus og andel, der har børn**



Hvis man også opdeler på alder, finder vi, at mønsteret er meget ens henover alderskategorierne. Også mænd, der er mellem 45 og 55 har en lavere sandsynlighed for at have børn, hvis de ikke er ledere. For kvinderne betyder lederstatus ikke nær så meget – her er det kvinderne i rekrutteringslaget, der har størst sandsynlighed for at have børn – og der er også mindre forskel på andelen, der har børn, aldersgrupperne imellem.

**Figur 28. Lederstatus og andel, der har børn - opdelt på alder**



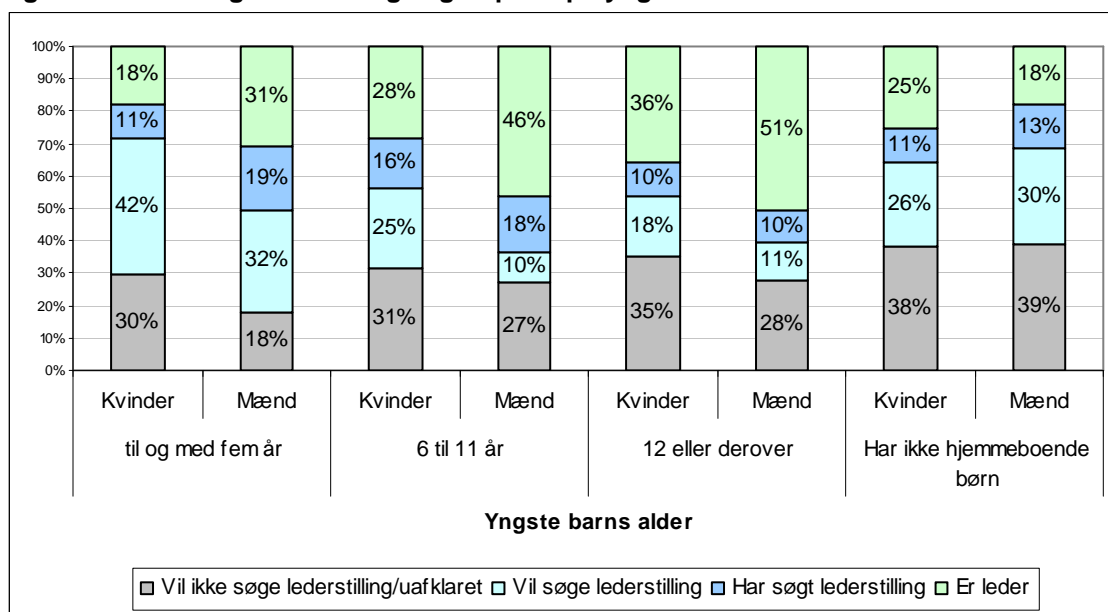
### **Yngste barns alder**

Yngste barns alder kan forventes at have en betydning for, hvordan man agerer på arbejdsmarkedet. Blandt både mænd og kvinder har godt en tredjedel børn, der er under seks år gamle.

**Tabel 14. Yngste barns alder**

Hvor gammel er dit yngste barn?					
	til og med fem år	6 til 11 år	12 eller derover	Har ikke hjemmeboende børn	Antal
Kvinder	37%	26%	13%	24%	949
Mænd	36%	20%	15%	29%	670
Total	37%	23%	14%	26%	1619

Hvis man kigger på yngste barns alder i forhold til lederstatus finder vi, at blandt dem, der har mindre børn (under skolealderen), er der ikke megen forskel mellem mænd og kvinder i hvor mange, der gerne vil være ledere – det er blot forskelligt, om de har søgt en lederstilling (11 procent af kvinderne og 19 procent af mændene) eller om de vil søge en lederstilling på et senere tidspunkt (42 procent af kvinder og 32 procent af mændene). Andelen, der er ledere eller vil være ledere er nogenlunde lige stor blandt mænd og kvinder, der ikke har børn – her er andelen af ledere blandt kvinderne endda lidt højere end hos mændene.

**Figur 29. Ledere og rekrutteringslag - opdelt på yngste barns alder**

## 4.2 Arbejdsdelingen i forhold til børn

I dette afsnit afdækker vi arbejdsdelingen omkring børnene og sammenhængen med lederstatus, samt hvordan man mener, at arbejdsdelingen har påvirket ens karriere og karrieremuligheder. Med arbejdsdeling forstås, hvem der tager hvor meget barselsorlov, om man har været på deltid, hvem der tager barns første sygedag, og hvem, der henter og bringer børnene. Derefter afdækkes arbejdsfordelingens betydning for karrieren, både i forhold til barsel/deltid og i forhold til andre familiemæssige hensyn, fx at hente børn og barns første sygedag.

## Barsels- og forældreorlov

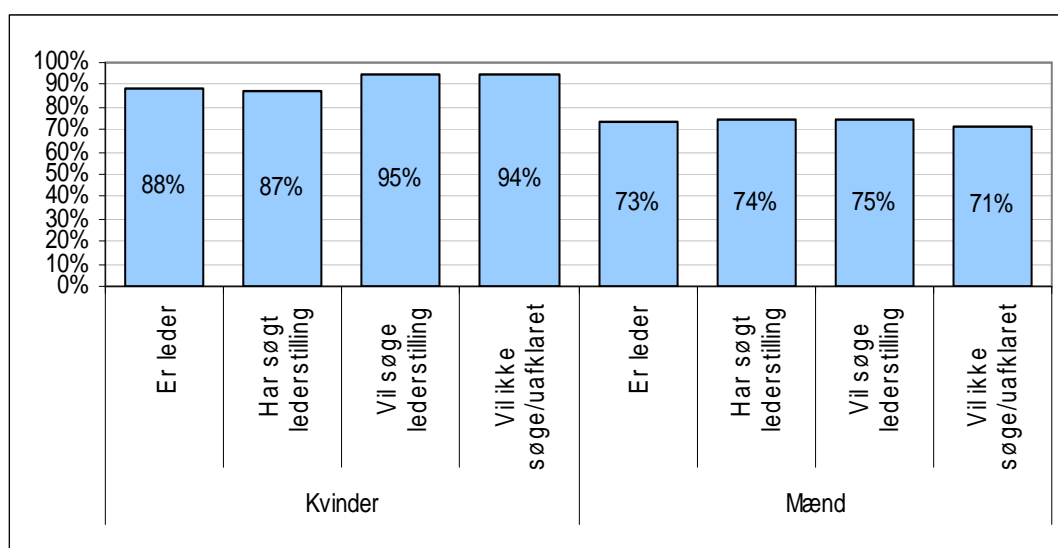
Langt de fleste har taget barsels- eller forældreorlov i forbindelse med yngste barn – kvinder ikke overraskende i højere grad end mænd. Det er bemærkelsesværdigt, at så forholdsvis mange kvinder angiver, at de ikke har haft barsel. Dette må – for de flestes vedkommende – bero på en anden forståelse af barselsorlov.

**Tabel 15. Barsel**

Har du haft barsel og/eller forældreorlov i forbindelse med yngste barn?			
	Ja	Nej	Antal
Kvinder	92%	8%	720
Mænd	73%	27%	485
Total	85%	15%	1205

Figuren viser, at godt 90 procent af kvinderne og godt 70 procent af mændene har taget barsel i forbindelse med yngste barn. Der er ikke meget forskel i forhold til lederstatus, om end kvinder i lederstilling og kvinder, der har søgt lederstilling, i lidt mindre grad tager barsel end kvinder, der vil søge en lederstilling og kvinder, der ikke vil søge en lederstilling. Men vi ved ikke, hvornår de tog barslen – det kan være sket, inden de blev ledere.

**Figur 30. Barsel ved yngste barns fødsel. Opdelt på køn og lederstatus**



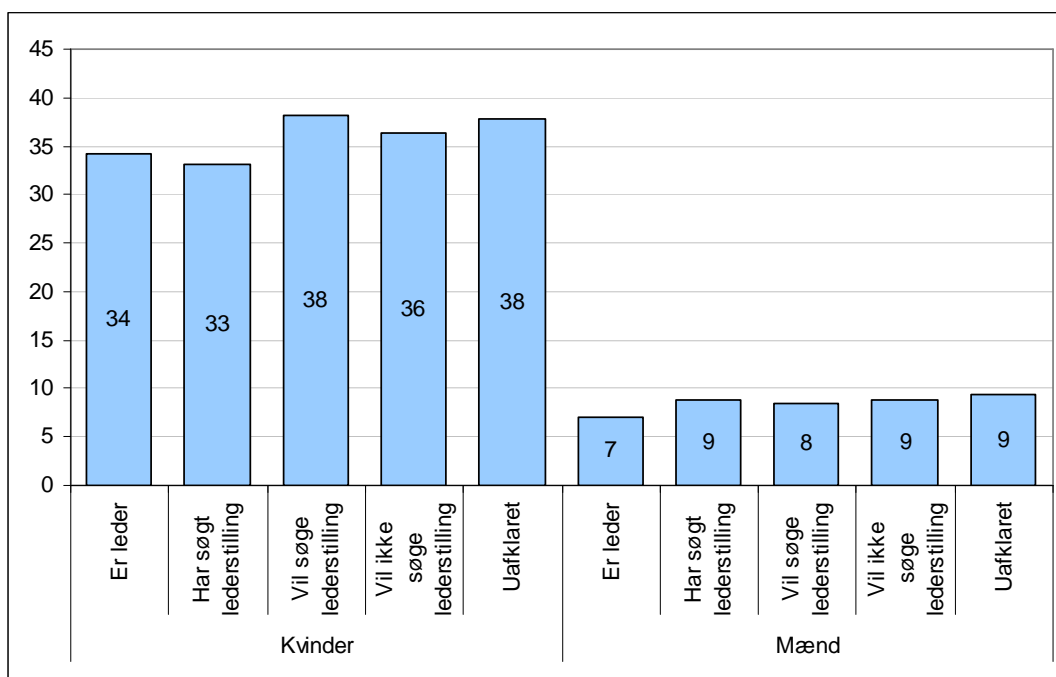
Hvis man i stedet opdeler på den private og den offentlige sektor, er der ikke megen forskel sektorerne imellem.

**Tabel 16. Andelen, der har taget barsel, opdelt på den private og den offentlige sektor**

	Kvinder	Mænd	Antal
Offentligt ansatte	92%	75%	811
Privatansatte	95%	72%	363

Hvis man spørger til barsels-/forældreorlovens længde, er der store forskelle mellem mænd og kvinder – kvinder tager i gennemsnit 36 ugers orlov, mens mændene i gennemsnit tager 8 ugers orlov. For kvindernes vedkommende er der en tendens til, at kvinder, der har eller har søgt en lederstilling tager mindre barsel end de kvinder, der vil søge en lederstilling og end dem, der ikke vil søge en lederstilling. Der er ikke samme tendens for mændene.

**Figur 31. Barslens længde (i uger) og lederniveau, opdelt på køn**



Der er ikke større forskelle på barslens længde mellem den offentlige og den private sektor; i den offentlige sektor tager kvinder i gennemsnit 37 ugers barsel og i den private sektor 35 uger. Der er ingen forskel for mændene, de tager 8 uger, ligegyldigt om de arbejder i den private eller den offentlige sektor.

Der er også spurgt til samleverens barsels- og forældreorlov ved yngste barns fødsel. Her er gennemsnittet for DJØF-kvindernes samlevende 6 uger og for DJØF-mændenes samlevende 35 uger. De mænd, DJØF-kvinder får børn med, tager altså lidt mindre barsel, end DJØF-mændene gør.

### **Deltid**

Der er spurgt til hvorvidt man selv, anden forælder eller begge har været på deltid i forbindelse med børnenes opvækst.

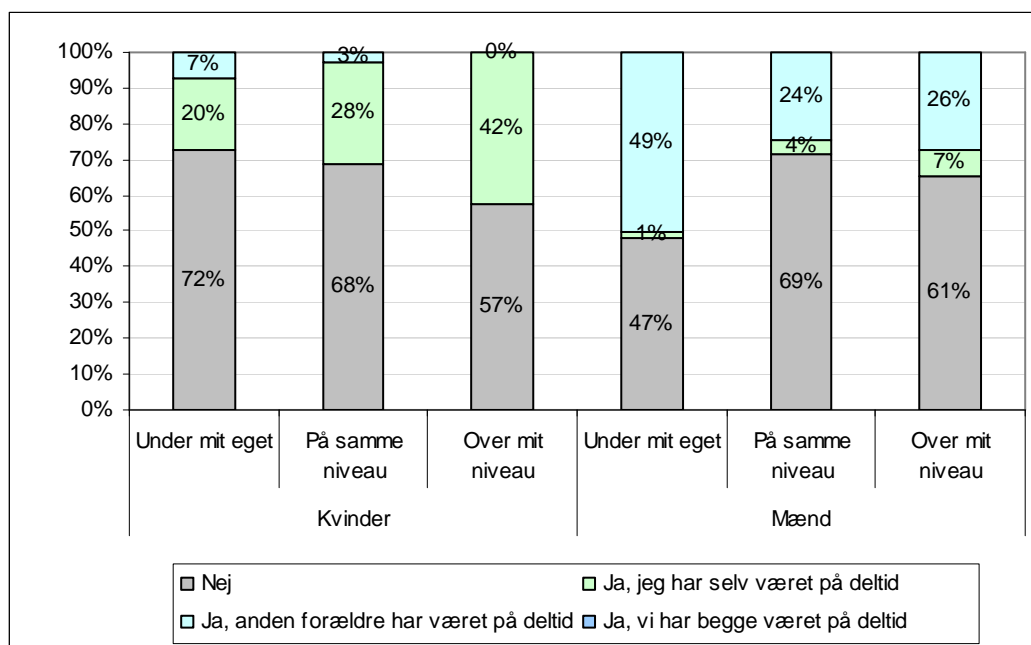
Det er oftest kvinder, der har været på deltid: 29 procent af kvinderne og 2 procent af mændene har selv været på deltid. Det kan have en betydning, om den anden forælder har været på deltid – hvis den anden forælder har været på deltid, frigør det ressourcer for den forælder, der ikke på deltid, idet det vil være oplagt, at forælderen på deltid tager flere af de huslige pligter, også i forhold til børnene.

**Tabel 17. Deltid, total og opdelt på køn**

Har du selv, eller en anden forældre, været på deltid i forbindelse med dine børns opvækst?

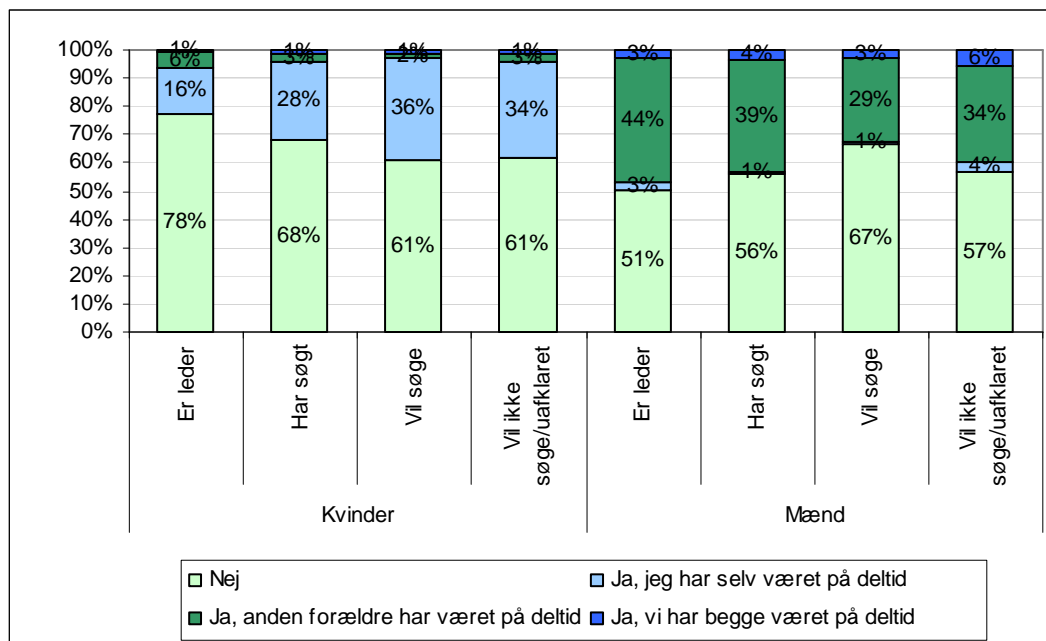
	Ja, jeg har selv været på deltid	Ja, anden forældre har været på deltid	Ja, vi har begge været på deltid	Nej	Antal
Kvinder	29%	3%	1%	66%	720
Mænd	2%	38%	4%	56%	481
Total	19%	17%	2%	62%	1201

Ser man på sammenhængen mellem køn, deltid og samleverens stillingsniveau, viser det sig, at blandt de kvinder, hvis samlever har en stilling på højere niveau end dem selv, har 42 procent været på deltid (og 0 procent af deres samlever). Blandt de mænd, hvis samlever har en stilling på et højere niveau end deres egen er eller har syv procent selv været på deltid – og hele 26 procent af deres partnere er eller har været på deltid.

**Figur 32. Deltid, opdelt på køn og samlevers stillingsniveau**

Hvis man opdeler på lederstatus, får vi nedenstående figur. Figuren viser, at blandt kvindelige ledere, er det 78 procent, hvor hverken lederen selv eller samleveren har været på deltid – og kun 16 procent af de kvindelige ledere har været på deltid på et tidspunkt. Vi ved dog ikke, hvornår de har været på deltid – de kan have været på deltid før de blev ledere. Der er flere kvindelige ledere, hvor partneren har været på barsel; hele seks procent mod hhv. to og tre procent i de andre grupperinger. Forskellen bør ikke overfortolkes, idet procentgrundlaget er temmelig spinkelt. Billedet ser anderledes ud for mændene. Blandt mandlige ledere er det ”kun” 51 procent, hvor hverken lederen selv eller partneren har været på deltid. Det er dog kun ganske få af de mandlige ledere, der selv har taget deltiden – for 44 procent er det partneren alene, der har været på deltid.

**Figur 33. Deltid, opdelt på køn og lederstatus**



Der er ikke nævneværdige forskelle på deltidsfrekvensen mellem den offentlige og den private sektor, ligesom der ikke er forskel på de to aldersgruppers deltidsfrekvens.

### Barns første sygedag

Kigger vi på hvem der tager barns første sygedag, er det hyppigste svar, at der typisk er/var en ligelig fordeling mellem personen selv og partneren – 62 procent af kvinderne og 72 procent af mændene siger, at der er en ligelig fordeling. Men det er 27 procent af kvinderne og kun syv procent af mændene, der angiver, at de typisk selv tager/tog barns første sygedag.

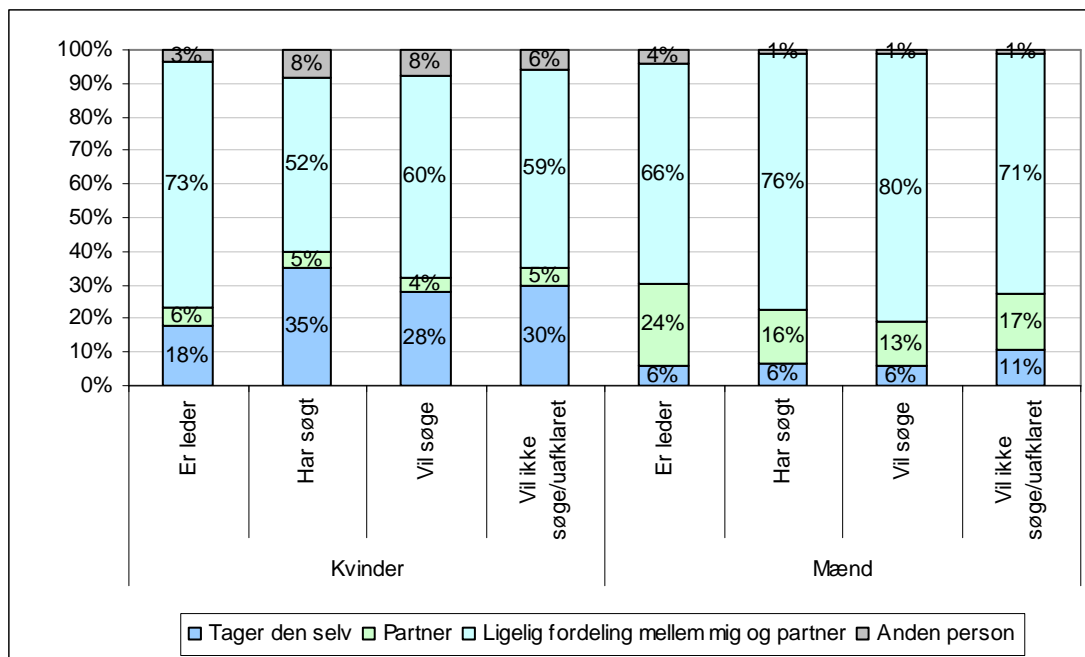
**Tabel 18. Barns første sygedag, total og på køn**

Hvem tager/tog typisk barns første sygedag?

	Tager den selv	Partner	Ligelig fordeling mellem mig selv og partner	Anden person	Antal
Kvinder	27%	5%	62%	6%	713
Mænd	7%	19%	72%	2%	473
Total	19%	11%	66%	5%	1186

Figur 34 viser fordelingen af hvem der tager barns første sygedag, opdelt på lederstatus. Det skal bemærkes, at vi ikke ved, hvilken lederstatus man havde, da barns første sygedag var aktuell. Blandt de kvindelige ledere angiver 73 procent, at der er en ligelig fordeling mellem dem selv og partneren i forhold til barns første sygedag – tilsvarende tal for de mandlige ledere er 66 procent. I de tilfælde, hvor der ikke er en ligelig fordeling, tager 18 procent af de kvindelige ledere og seks procent af de mandlige ledere selv barns første sygedag, mens det for seks procent af kvinderne og 24 procent af mændene er partneren, der tager barns første sygedag.

**Figur 34. Barns første sygedag og lederstatus**



Det er også blevet undersøgt, hvorvidt alder og sektor har nogen betydning for hvorvidt man tager/tog barns første sygedag, hvilket det ikke har.

### At bringe børn

Det overordnede billede viser, at for 42 procent er der en ligelig fordeling omkring at bringe børnene i vuggestue, børnehave, skole mv. og hver tredje djøfer uanset køn bringer eller bragte oftest selv.

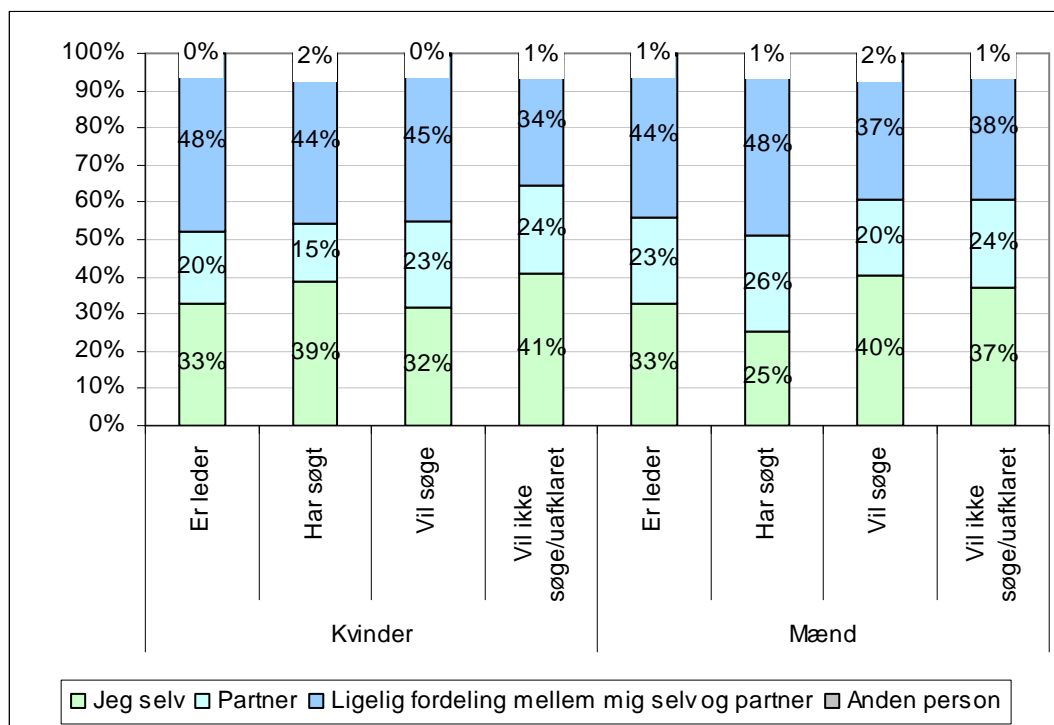
**Tabel 19. Hvem bringer/bragte børn, total og opdelt på køn**

	Hvem bringer/bragte oftest børnene i vuggestue, børnehave, skole, mv.?				Antal
	Jeg selv	Partner	Ligelig fordeling	Anden person	
Kvinder	36%	22%	42%	1%	704
Mænd	34%	23%	42%	1%	470
Total	35%	22%	42%	1%	1.174

Når sammenhængen mellem køn og hvem der bringer/bragte børnene, deles op på lederstatus, finder vi, at der ikke er klare forskelle. Det ser dog ud til, at de kvindelige ledere oftere har/havde en ligelig fordeling mellem sig selv og partneren end de kvindelige ikke-ledere. Blandt mændene er det gruppen, der vil søge lederstilling, der oftest selv bringer, mens det er gruppen, der har søgt en lederstilling, hvor den største andel har en ligelig fordeling.

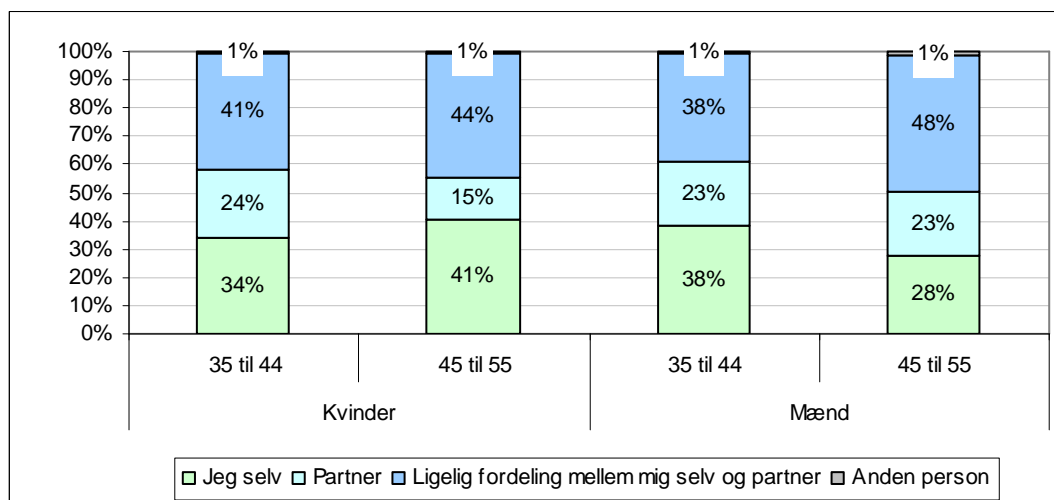


**Figur 35. Bringe børn, opdelt på køn og lederstatus**



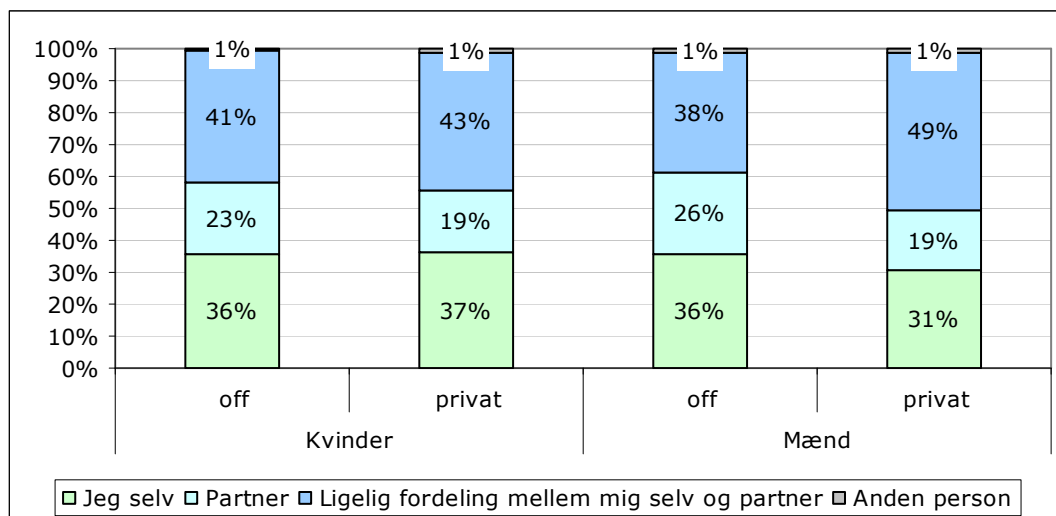
Opdeler vi på alder og køn i stedet for lederstatus i forhold til hvem, der bringer/bragte børnene, er der mindre forskelle. Blandt kvinderne er der lidt flere i den ældre aldersgruppe, der bringer/bragte selv. Blandt mændene er der flere af de unge mænd end af de ældre, der bringer/bragte selv.

**Figur 36. Bringe børn, opdelt på køn og alder**



Opdeler vi endelig på sektor, finder vi, at der er for kvinderne er meget lidt forskel på om de arbejder i den offentlige eller den private sektor. For mændene er der en svag tendens til, at der oftere er en ligelig fordeling, hvis de arbejder i den private sektor. Til gengæld er der lidt færre privatansatte mænd, der oftest selv bringer/bragte.

**Figur 37. Bringe børn, opdelt på køn og sektor**



Samlet er billedet, at der ikke er de store kønsmæssige forskelle på hvem der bringer eller bragte børn.

### Hente børn

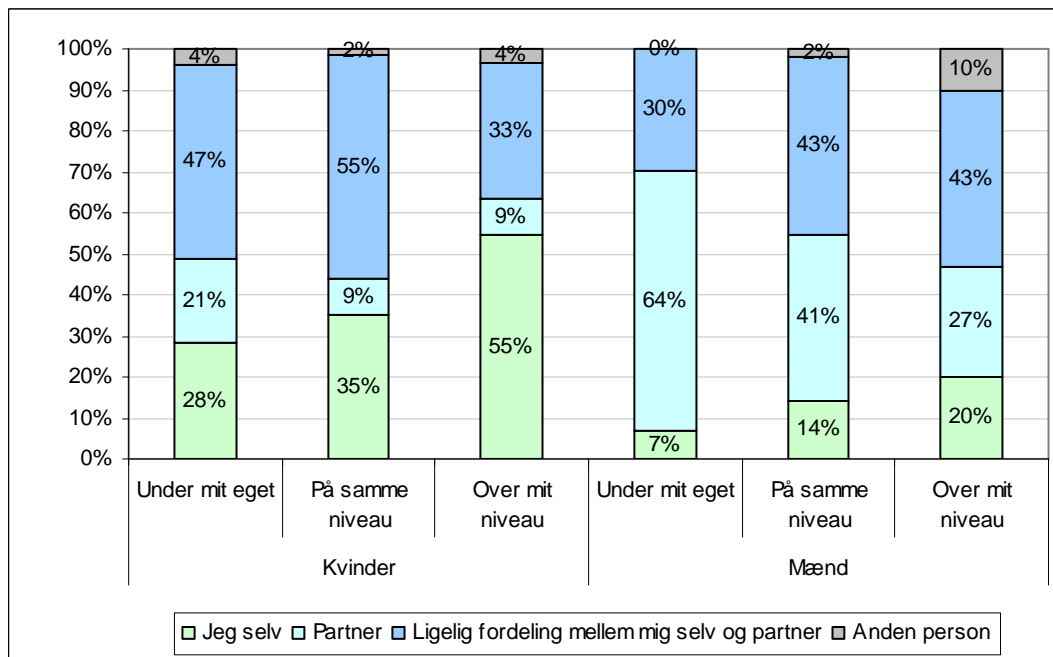
Når man kigger på hvem der henter børnene, ser billedet dog noget anderledes ud. Tabel 20 viser, at 44 procent af kvinderne og 10 procent af mændene angiver, at de oftest selv henter. Der er dog også en stor gruppe af både mænd og kvinder, der angiver, at der er en ligelig fordeling mellem hvem der henter.

**Tabel 20. Hvem henter børn, total og opdelt på køn**

	Hvem henter/hentede oftest børnene i vuggestue, børnehave, skole, mv.?				Antal
	Jeg selv	Partner	Ligelig fordeling	Anden person	
Kvinder	44,0%	11,5%	41,7%	2,8%	705
Mænd	10,0%	51,2%	37,1%	1,7%	469
<b>Total</b>	<b>30,4%</b>	<b>27,3%</b>	<b>39,9%</b>	<b>2,4%</b>	<b>1.174</b>

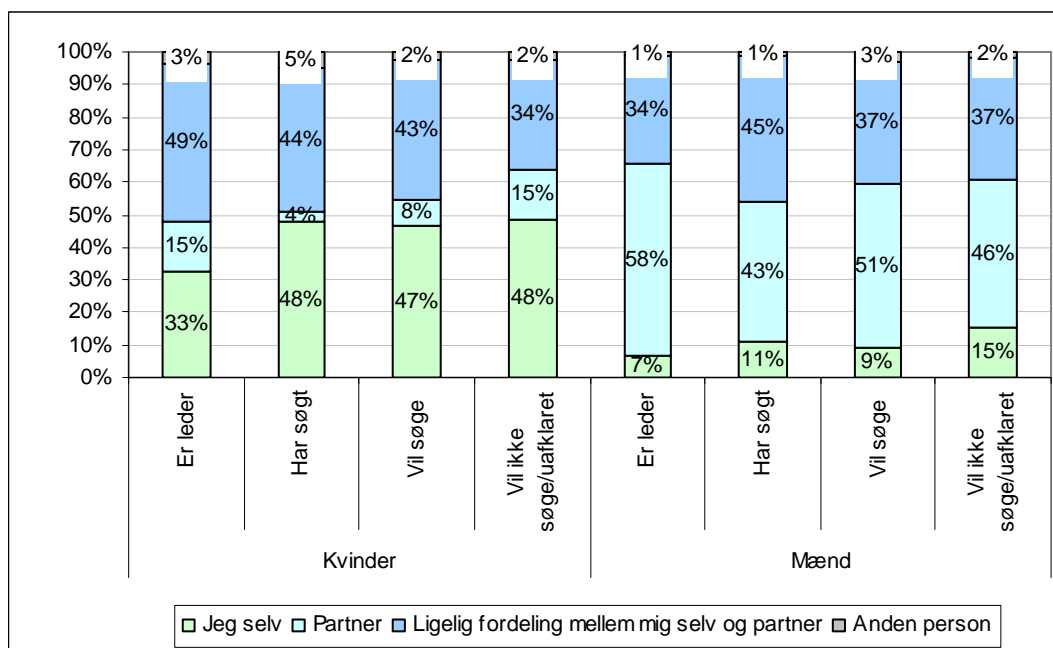
Der er tydelige forskelle at se, når vi opdeler på samlevers stillingsniveau. Blandt de kvinder, hvis samlevers stilling er over deres eget niveau, er det 55 procent, der oftest selv henter børnene. Blandt de mænd, hvis samlevers stilling er over deres eget niveau, er det 20 procent, der oftest henter. Kigger vi på de kvinder, hvis samlever har en stilling under deres eget niveau, er det kun i 20 procent af tilfældene, samleveren, der henter, mens det for mænd, hvis samlever har en stilling på lavere niveau er 64 procent. Uanset om kvinderne har en samlever på et lavere eller højere niveau, henter/hentede de oftere børnene end samleveren. Det modsatte gælder for mændene – her er det oftere partneren, der henter/hentede – uanset partneren stillingsniveau.

**Figur 38. Hente børn, opdelt på køn og samlevers stillingsniveau**



Opdeler vi på lederstatus, er der – især for kvinderne – tydelige forskelle på fordelingen i forhold til at hente børn. Hvis kvinden er leder er der i højere grad en ligelig fordeling mellem kvinden selv og partneren. Vi ved dog ikke, hvad lederstatus var, da det var relevant at hente børn, hvis det ikke er det længere. Blandt de kvindelige ledere er der 15 procent, hvis partner oftest henter. Blandt de mandlige ledere er det overvejende partneren, der henter. Der er dog også en forholdsvis stor andel i alle grupper, hvor fordelingen er ligelig.

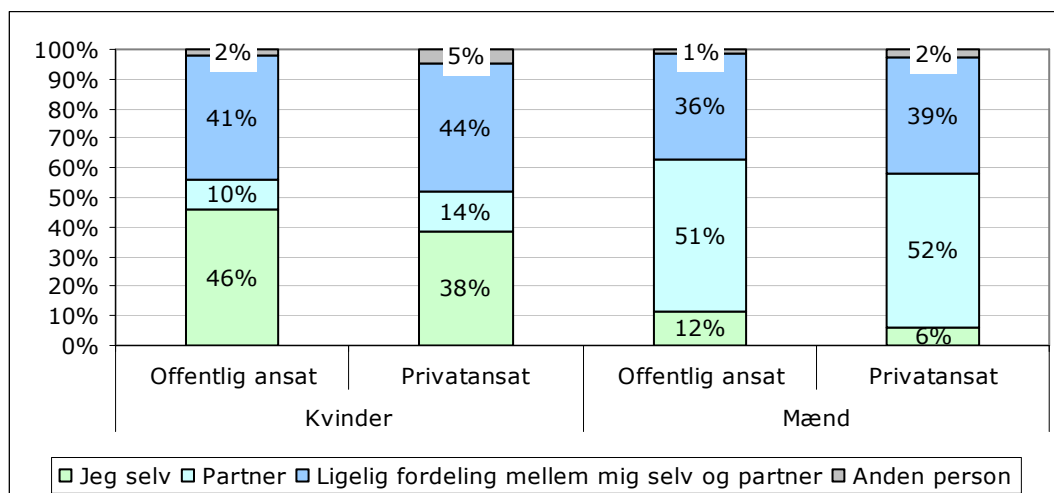
**Figur 39. Hente børn, opdelt på køn og lederstatus**



Kigger vi på hentemønsteret i forhold til alder og køn, er der ingen forskelle på den yngre og den ældre gruppe.

Opdeler vi endelig på sektor, finder vi, at andelen af kvinder, der selv oftest henter, er større blandt de offentligt ansatte kvinder end blandt de privatansatte kvinder og andelen, hvor kvindens partner henter, er en anelse større i den private sektor. Blandt mændene ses samme tendens; 12 procent af de offentligt ansatte mænd henter oftest selv børnene, mens det gælder for 6 procent af de privatansatte mænd.

**Figur 40. Hente børn, opdelt på køn og sektor**



Samlet set viser disse afsnit, at kvindelige og mandlige djøfere lige ofte afleverer børn om morgenen, men at markant flere djøf-kvinder end djøf-mænd står for den i forhold til arbejdstiden ufleksible opgave med at hente børnene. Desuden tager de kvindelige djøfere også oftere barns første sygedag. Endelig holder kvinderne betydeligt længere barsel end mændene og langt flere af de kvindelige djøfere har været på deltid sammenlignet med djøf-mændene.

#### 4.2.1 Arbejdsdelingens konsekvenser for karrieren

De ovenstående afsnit omhandler barsel, deltid, hvem der tager barns første sygedag samt hvem der henter og bringer børnene. Her har vi set, at kvinder tager en større del af arbejdsopgaverne i forbindelse med børn og især de tidsmæssigt ufleksible opgaver (f.eks. at hente børnene og deltid). I dette afsnit vil vi undersøge, hvilke konsekvenser både mænd og kvinder mener, at den skæve arbejdsdeling har haft for deres karriere.

##### **Barsel og deltid**

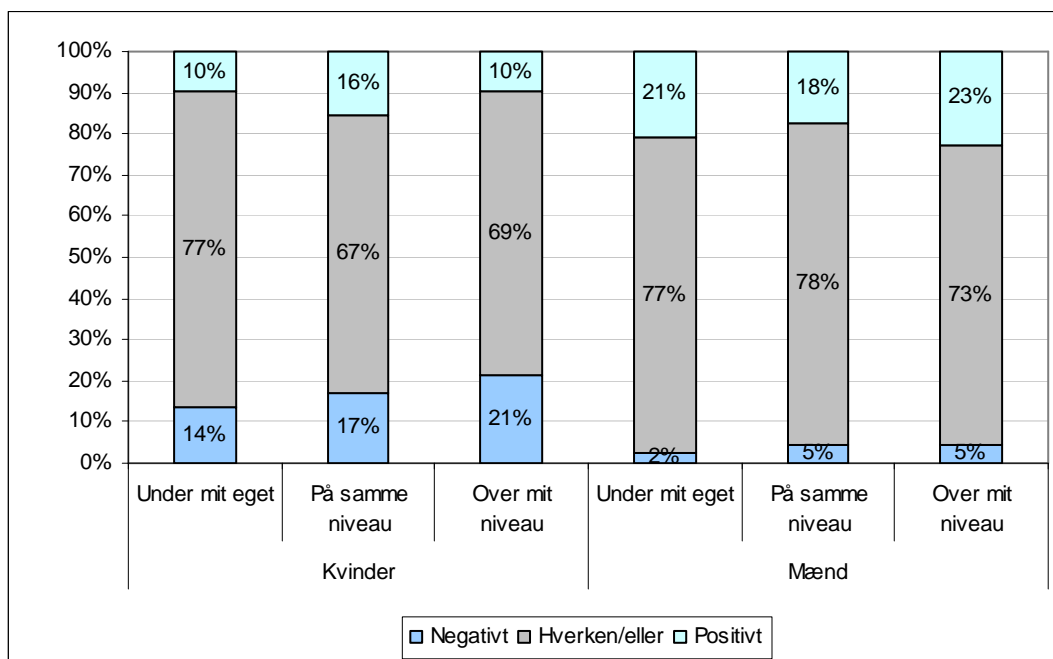
De interviewpersoner, der har børn, er blevet spurgt om de mener, at barsel eller deltid har påvirket karrieren i positiv eller negativ grad. Størstedelen af både mænd og kvinder mener, at det ikke har påvirket karrieren, men 18 procent af kvinderne mener, det har påvirket karrieren negativt (mod fire procent af mændene) og 12 procent af kvinderne mener, det har påvirket karrieren positivt (mod 21 procent af mændene). Det har ikke været muligt at kontrollere for barslens længde.

**Tabel 21. Barsel og eller deltidsarbejdes indvirkning på arbejds- og karrieresituationen**

	Positivt	Hverken/eller	Negativt	Antal	Antal, der har børn
Kvinder	12%	70%	18%	667	726
Mænd	21%	76%	4%	359	487
Total	15%	72%	13%	1026	1213

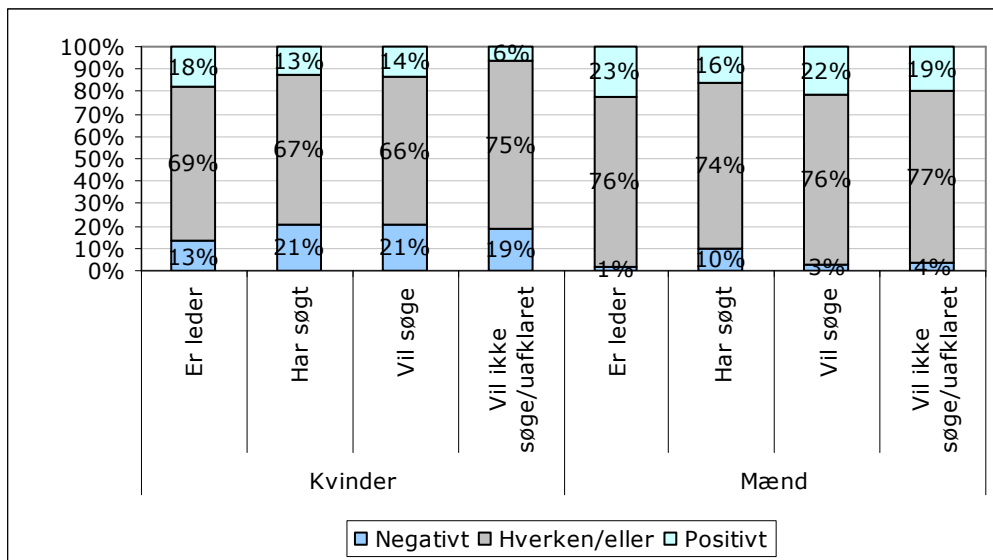
Ser vi på samlevers stillingsniveau, er der en tendens til, at kvinder, hvis samlever har en stilling på et højere niveau i lidt højere grad mener, at barsel og deltid har påvirket karrieren negativt.

**Figur 41. Barsel og deltids påvirkning af karrieren, opdelt på køn og samlevers stillingsniveau**



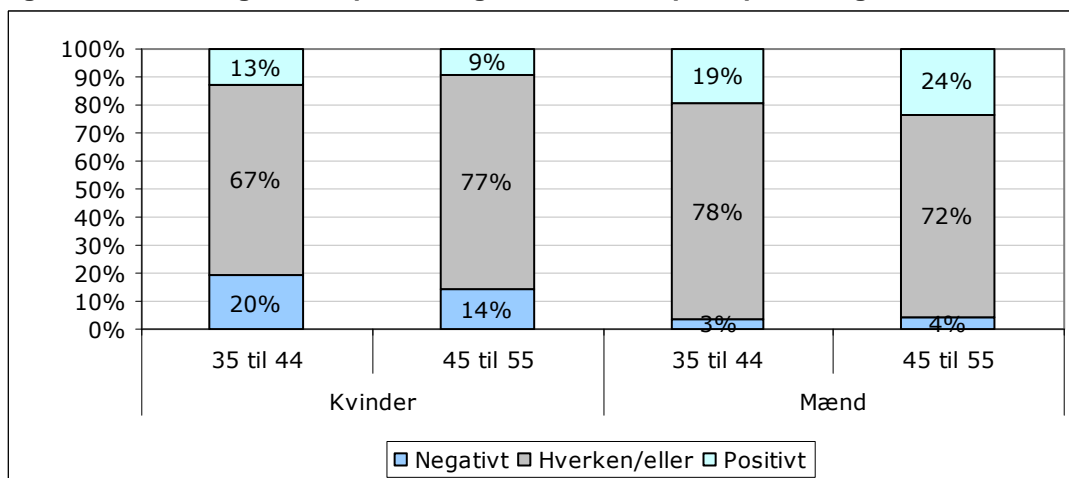
Undersøger man sammenhængen mellem køn og barselsorlov/deltidens påvirkning af karrieren og lederstatus, finder vi, at langt de fleste, både mænd og kvinder, ikke mener det har haft en effekt på karrieren. Der er dog flere kvinder, der mener, det har haft en negativ effekt, hvilket kan skyldes kvindernes længere barselsorlov (som vist i Figur 31) eller at kvinderne i langt højere grad end mændene tager deltid (som vist i Tabel 17. Deltid, total og opdelt på køn). Der er dog også 18 procent af de kvindelige ledere, der mener, at barsel og deltid har haft en positiv effekt på karrieren, mens 13 procent har mærket en negativ påvirkning. Det er de kvinder, der ikke vil søge eller er uafklarede om de vil søge en lederstilling, der ser mest negativt på påvirkningen: 19 procent mener, det har påvirket negativt og kun 6 procent mener, det har påvirket positivt. For mændene mener 10 procent af dem, der har søgt en lederstilling, at det har påvirket negativt, mens der blandt lederne er 1 procent. Til gengæld mener 23 procent af lederne at det har påvirket karrieren positivt.

**Figur 42. Barsel og deltids påvirkning af karrieren, opdelt på køn og lederstatus**



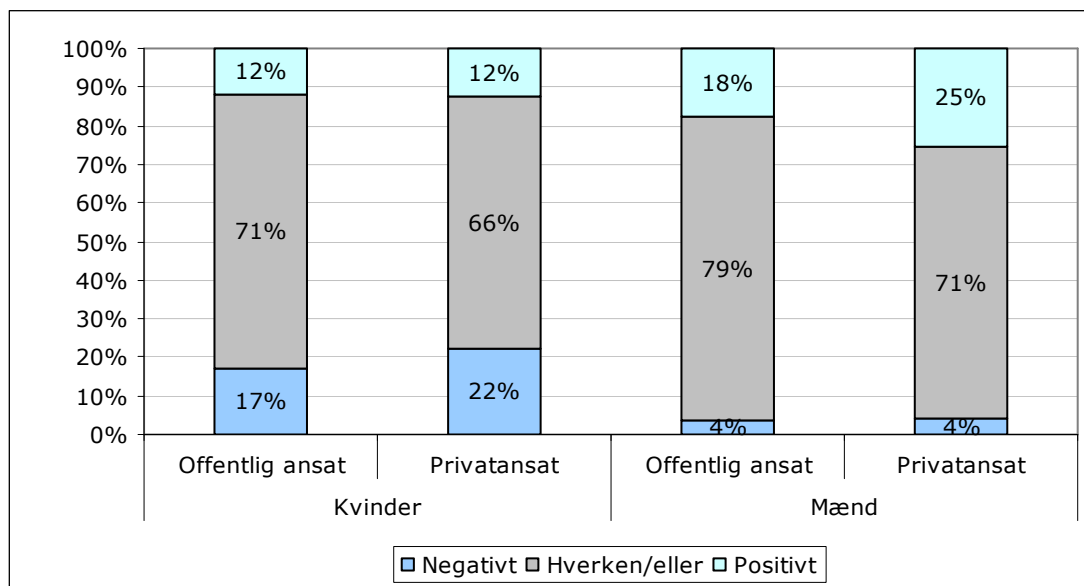
Opdeler vi i stedet på køn og alder, finder vi, at gruppen af yngre kvinder i højere grad mener, det har påvirket karrieren, både positivt og negativt, end de ældre kvinder. Blandt mændene mener lidt flere i den ældre end i den yngre aldersgruppe, at det har påvirket karrieren positivt.

**Figur 43. Barsels og deltids påvirkning af karrieren, opdelt på køn og alder**



Endelig undersøges sammenhængen indenfor sektorerne. Her finder vi, at blandt kvinderne, er det særligt de privatansatte, der mener, at barsel og deltid har påvirket karrieren negativt, mens det for mændene er de privatansatte, der mener, der har påvirket karrieren positivt. Ingen af forskellene er dog store.

**Figur 44. Barsels og deltids påvirkning af karrieren, opdelt på køn og sektor**



### Andre familiehensyn

Interviewpersonerne er også blevet spurgt om de mener, at det kan have påvirket karrieren, at de har prioriteret familiehensyn højt på andre måder end barsels- forældreorlov og deltid. Dette kan fx være at tage barns første sygedag, at gå tidligt for at hente børn etc. Spørgsmålet er stillet til dem, der har børn.

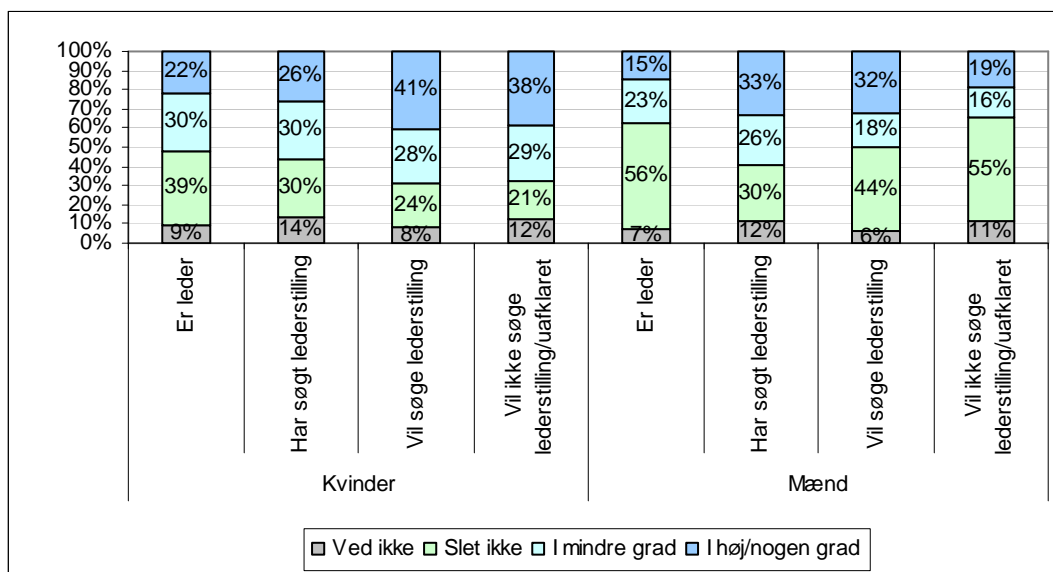
Totalt er det 6 procent, der mener, at andre familiehensyn har påvirket karrieren negativt i høj grad og 23 procent i nogen grad. 36 procent mener, at det slet ikke har haft nogen betydning. Det er dog særligt kvinderne, der mener, det har haft en negativ betydning, hvilket må antages at hænge sammen med, at det oftest er kvinderne, der henter børnene og tager barns første sygedag, som vi så i de tidligere afsnit. 34 procent af kvinderne og 22 procent af mændene oplever, at andre familiehensyn har påvirket karrieren negativt i høj eller nogen grad.

**Tabel 22. Andre familiemæssige hensyns påvirkning af karrieren**

	Har det påvirket din arbejds- og karrieresituation negativt, at du har måttet/villet prioritere familiehensyn højt på anden måde end ved evt. barsel og deltid?					Antal
	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	
Kvinder	7,3%	26,2%	29,1%	27,3%	10,2%	715
Mænd	3,3%	19,0%	20,5%	48,9%	8,4%	479
Total	5,7%	23,3%	25,6%	35,9%	9,5%	1194

Opdeler vi på lederstatus, finder vi, at det i særlig grad er lederne, både de kvindelige og de mandlige, der ikke mener, at disse andre hensyn har skadet deres karriere. Andelen af mandlige ledere, der ikke mener det har påvirket karrieren negativt, er dog større end andelen blandt kvindelige ledere. Det kan hænge sammen med, at lederne i mindre grad end de andre grupper tager barns første sygedag og henter børnene.

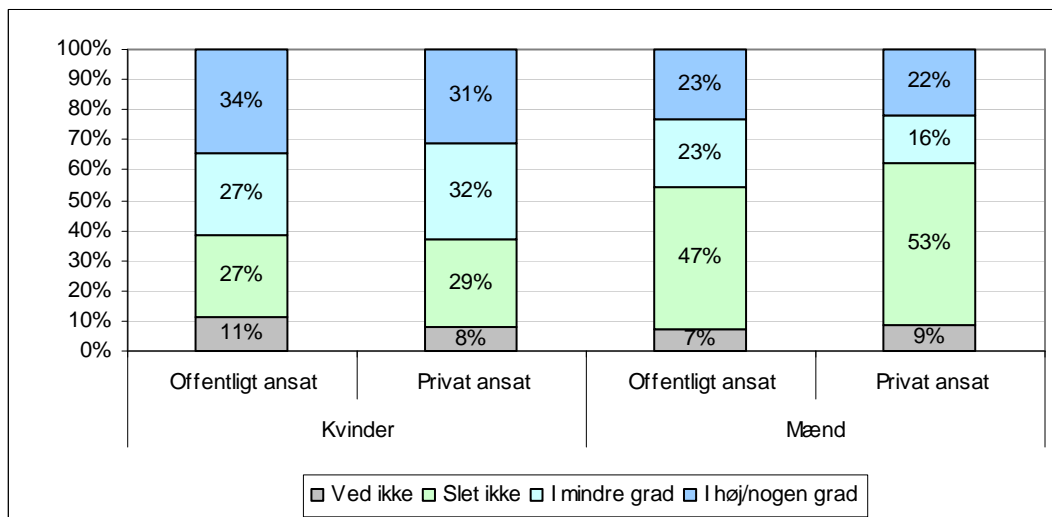
**Figur 45. Andre familiemæssige hensyns påvirkning af karrieren opdelt på lederstatus**



Når vi opdeler på sektor, finder vi at mænd oplever, at andre familiemæssige hensyn har samme – lave – påvirkning, uanset om de arbejder i den private eller den offentlige sektor. Der er en tendens til, at privatansatte kvinder i lidt mindre grad oplever, at familiemæssige hensyn har påvirket karrieren negativt end offentligt ansatte kvinder. Sammenholdes med afsnittet om hvem, der henter børnene, ses det dog, at de offentligt ansatte kvinder oftere henter børn end privatansatte kvinder.

Der er ingen forskelle på aldersgrupperne.

**Figur 46. Andre hensyns påvirkning af karrieren, opdelt på køn og sektor**



Samlet set er det altså i højere grad de ”daglige” hensyn, der tages til familien (herunder afhentning af børn og barns første sygedag), der har negative karrieremæssige konsekvenser end det er barsel og deltid. De fleste både blandt kvinder og mænd oplever dog kun i mindre grad eller slet ikke negative karrieremæssige konsekvenser af hensynet til familien. Men andelen, der oplever negative konsekvenser, er noget større blandt kvinderne end blandt mændene.



## 5 Medlemmernes vurdering af hvorfor der er færre kvindelige ledere – og holdninger til om der bør gøres noget for at få flere kvinder i lederstillinger

Dette afsnit omhandler holdninger til de færre kvindelige end mandlige ledere. For det første er der spurgt til hvorvidt man mener, at kvinder har lettere eller sværere ved at få en lederkarriere end mænd. For det andet, hvad man mener, der er de vigtigste årsager til forskellene, for det tredje, hvad – om noget – der bør gøres for at få flere kvinder i lederstillinger.

Til spørgsmålet om hvorvidt kvinder har sværere ved at gøre lederkarriere end mænd, finder vi, at kvinder bedømmer sværhedsgraden noget højere end mændene gør. 73 procent af kvinderne og 37 procent af mændene mener, at det er sværere for DJØF-kvinder at gøre karriere.

Vi finder en del ligheder mellem mænds og kvinders holdninger til hvorfor der er færre kvindelige ledere. Det er især familieohensyn og arbejdstid/-vilkår både mænd og kvinder peger på. Derudover peger mændene lidt oftere end kvinderne på faktorer, der bunder i kvinders manglende lyst til ledelse, mens kvinderne peger på faktorer, der ligger på arbejdspladsen, fx traditioner. Kvinderne peger dog også på kvinders faglige usikkerhed som forklaring. Det er lidt oftere kvinder i den yngre gruppe og kvinder, der er offentligt ansat, der mener, at kvinders prioritering af familien er en vigtig forklaring.

Til spørgsmålet om hvad der bør gøres – om noget – for at få flere kvinder i ledelse, mener 94 procent af kvinderne og 72 procent af mændene, at der i mindre, nogen eller høj grad bør gøres noget. Kvinderne mener det dog i noget højere grad end mændene. De tiltag, der nævnes, er for både mænd og kvinder primært frivillige tiltag som intern talentpleje, familievenlige ordninger og mentorordninger. Det er få – blandt både mænd og kvinder – der mener, at man bør stille krav om kvindelige kandidater til chefstillingerne.

### ***Kvinders mulighed for lederkarriere***

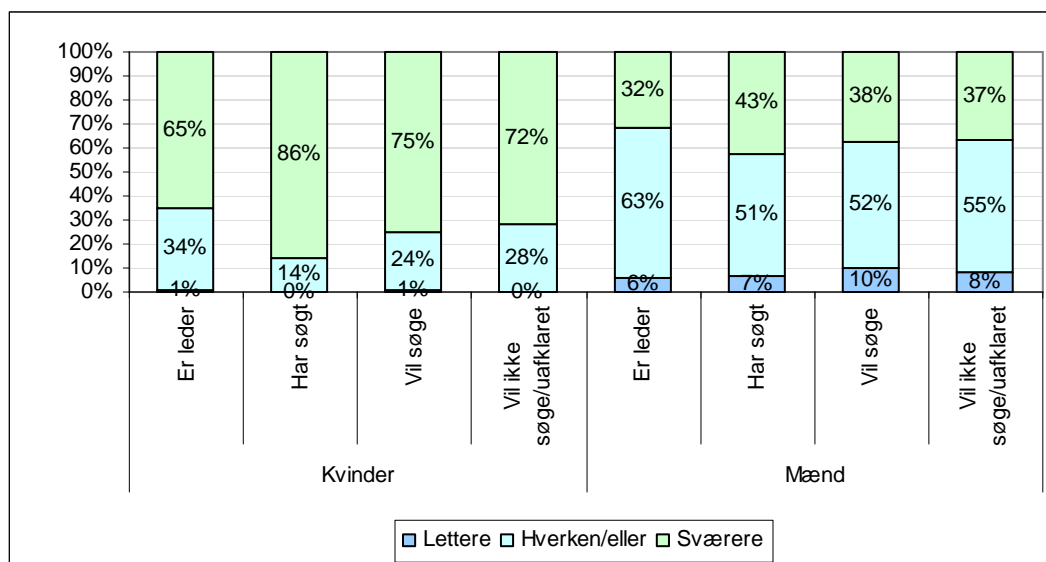
På spørgsmålet om de generelt mener, at kvinder har sværere ved at gøre lederkarriere end mænd, svarer kvinderne overvejende 'lidt sværere', mens mændene overvejende mener, at det hverken er lettere eller sværere end for mænd. 13 procent af kvinderne mener dog, at det er meget sværere for kvinder at gøre lederkarriere mod kun 3 procent af mændene

**Tabel 23. Vurdering af DJØF-kvinders mulighed for lederkarriere, total og opdelt på køn**

	Mener du generelt set at DJØF-kvinder har sværere eller lettere ved at gøre karriere som leder end DJØF-mænd?					
	Meget sværere	Lidt sværere	Hverken lettere eller sværere	Lidt lettere	Meget lettere	Antal
Kvinder	13%	60%	27%	1%	0 %	953
Mænd	3%	34%	56%	7%	1%	671
Total	9%	49%	39%	3%	0%	1624

Opdeler vi på lederstatus og køn, finder vi nedenstående forskelle. Ser vi på kvinderne, er det særligt blandt de kvinder, der har søgt en lederstilling (men ikke fået den), at andelen, der mener, at kvinder har sværere ved at få en lederkarriere er størst og blandt lederne, den er mindst. Blandt mændene er der generelt langt færre, der mener, at kvinderne har sværere ved at gøre lederkarriere, men også her er det blandt dem, der har søgt en lederstilling at flest mener, at kvinderne har sværere ved at få en lederkarriere.

**Figur 47. Kvinders mulighed for lederkarriere, opdelt på køn og lederstatus**



### Årsager til færre kvindelige ledere

Interviewpersonerne er blevet bedt om at prioritere de tre vigtigste ud af ti mulige forklaringer. Tabellen viser, hvor stor en andel, der har prioriteret muligheden som en af de tre vigtigste forklaringer. Den dominerende forklaring er, at kvinderne i højere grad prioriterer familien.

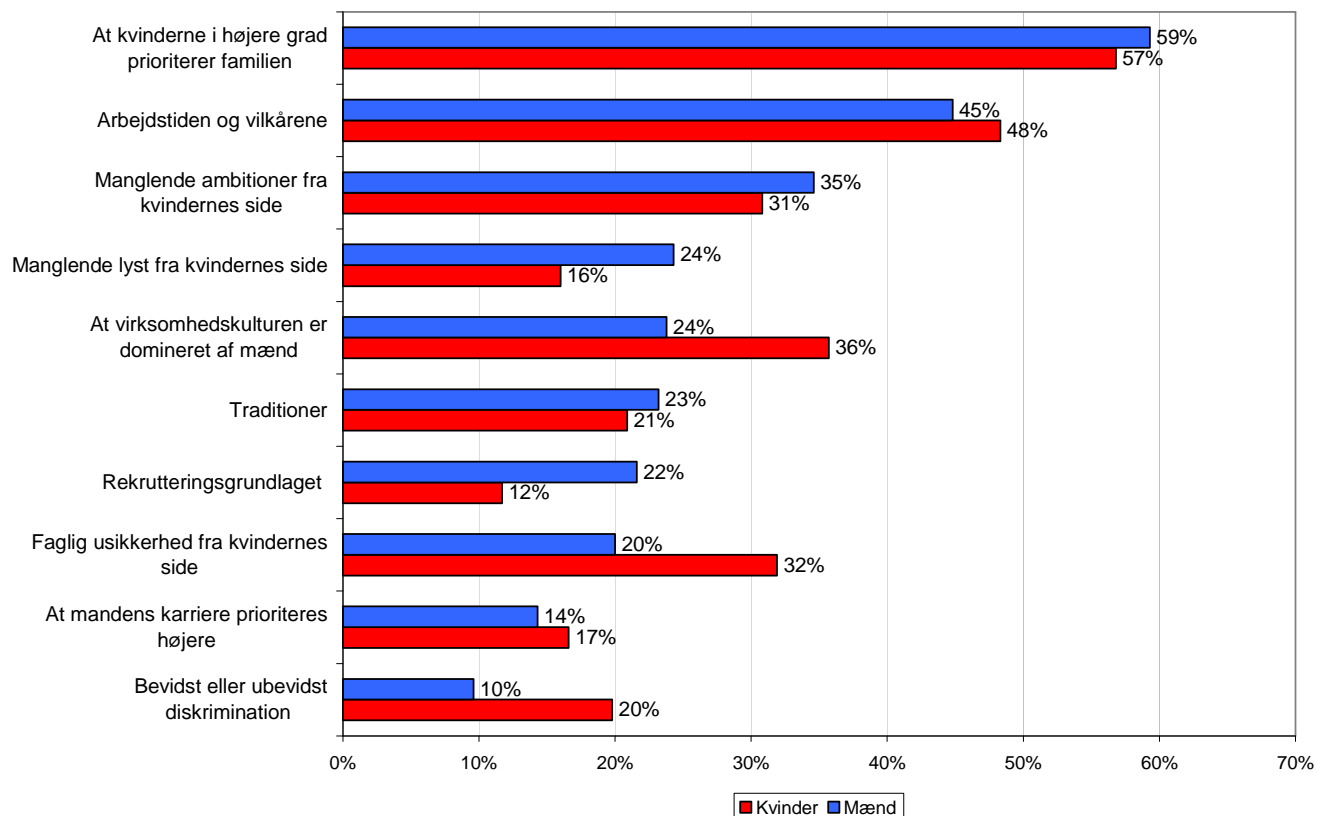
**Tabel 24. Djøfernes vurdering af de vigtigste årsager til at der er færre kvindelige ledere**

At kvinderne i højere grad prioriterer familien	58%
Arbejdstiden og vilkårene	47%
Manglende ambitioner fra kvindernes side	32%
At virksomhedskulturen er domineret af mænd	31%
Faglig usikkerhed fra kvindernes side	27%
Traditioner	22%
Manglende lyst fra kvindernes side	19%
Rekrutteringslaget (mangler kvinder)	16%
At mandens karriere prioriteres højere	16%
Bevidst eller ubevidst diskrimination	16%

Hvis vi opdeler på hvad mænd og kvinder mener, finder vi at forskellene mellem mænds og kvinders holdninger ikke er store. Der er dog en tendens til, at mænd lidt oftere mener, at det skyldes kvinders prioritering af familien og manglende ambitioner, manglende lyst til ledelse og et mindre rekrutteringslag, mens kvinder i lidt højere grad mener, at årsagerne skal findes i virksomhedskulturen, at de selv lider af faglig usikkerhed og at der er bevidst eller ubevidst diskrimination.

Det bør bemærkes, at svarene her afviger fra de forklaringer, der gives, når kvinderne selv angiver årsager til at vælge eller fravælge en lederkarriere. Når det er kvindens egne grunde, har prioriteringen af familien mindre betydning.

**Figur 48. Djøfernes vurdering af årsager til færre kvindelige ledere, opdelt på køn**



Hvis man opdeler årsagerne på både køn og lederstatus, finder vi, at der for hverken mænd eller kvinder er store forskelle på om man er leder eller ej. Der er dog mindre forskelle – de kvindelige ikke-ledere mener i lidt højere grad end de kvindelige ledere, at kvinders prioritering af familien er en årsag.

**Tabel 25. Vurdering af årsager til at der er færre kvindelige ledere, opdelt på køn og lederstatus**

	Kvinder		Mænd	
	Leder	Ikke-leder	Leder	Ikke-leder
At kvinderne prioriterer familien	52%	59%	58%	60%
Arbejdstiden og vilkårene	47%	49%	49%	43%
Manglende ambitioner	27%	32%	40%	32%
Virksomhedskulturen	39%	34%	25%	23%
Faglig usikkerhed	34%	31%	21%	19%
Traditioner	23%	20%	24%	23%
Manglende lyst	16%	16%	22%	25%
Rekrutteringslaget	13%	11%	26%	19%
At mandens karriere prioriteres	17%	16%	12%	15%
Bevidst eller ubevidst diskrimination	17%	21%	8%	10%

Opdeler vi sammenhængen på køn og alder, finder vi et par markante sammenhænge, særligt for kvinderne. Det er nemlig særligt kvinder i den yngre gruppe, der mener, at kvinders prioritering af familien er en årsag, mens kvinder i den ældre gruppe i særlig grad mener, at det skyldes virksomhedskulturen. Blandt mændene er der ikke de store forskelle, selvom den ældre gruppe i noget højere grad (29 procent) end den yngre gruppe (20 procent) nævner traditioner.

**Tabel 26. Vurdering af årsager til at der er færre kvindelige ledere, opdelt på køn og aldersgrupper**

	Kvinder		Mænd	
	35 til 44	45 til 55	35 til 44	45 til 55
At kvinderne prioriterer familien	61%	46%	61%	56%
Arbejdstiden og vilkårene	49%	46%	46%	42%
Manglende ambitioner	31%	31%	35%	34%
Virksomhedskulturen	33%	43%	25%	22%
Faglig usikkerhed	33%	29%	21%	18%
Traditioner	21%	20%	20%	29%
Manglende lyst	14%	21%	22%	28%
Rekrutteringslaget	13%	10%	21%	23%
At mandens karriere prioriteres	16%	18%	15%	14%
Bevidst eller ubevidst diskrimination	18%	24%	11%	7%

Opdeler vi endelig på køn og sektor, finder vi, at særligt kvinder i den private sektor peger på virksomhedskulturen som en årsag og i forholdsvis lav grad peger på kvinders prioritering af familien eller arbejdstiden og vilkårene. Der er ikke særlige forskelle på mænd på tværs af sektorerne.

**Tabel 27. Vurdering af årsager til at der er færre kvindelige ledere, opdelt på køn og sektor**

	Kvinder		Mænd	
	Offentlig sektor	Privat sektor	Offentlig sektor	Privat sektor
At kvinderne prioriterer familien	61%	48%	63%	55%
Arbejdstiden og vilkårene	51%	41%	48%	41%
Manglende ambitioner	30%	34%	36%	32%
Virksomhedskulturen	31%	47%	22%	27%
Faglig usikkerhed	34%	27%	21%	18%
Traditioner	20%	23%	23%	23%
Manglende lyst	16%	15%	23%	25%
Rekrutteringslaget	11%	13%	20%	25%
Bevidst eller ubevidst diskrimination	18%	25%	7%	15%
At mandens karriere prioriteres	16%	17%	16%	13%

### **Hvad bør der gøres for at få flere kvindelige ledere**

Der er blevet spurgt til hvad, der bør gøres for at få flere kvindelige ledere – hvis der overhovedet bør gøres noget.

Tabellen viser andelen, der mener, der bør gøres noget. Der er store forskelle kønnene imellem. Blandt kvinderne mener 94 procent, at der bør gøres noget i nogen, høj eller mindre grad. Blandt mændene er andelen 72 procent. Det er en meget lille andel af kvinderne (tre procent), der slet ikke mener der bør gøres noget, mens det er 22 procent af mændene, der slet ikke mener, der bør gøres noget.

**Tabel 28. Vurdering af om der bør gøres noget for at få flere kvindelige ledere, opdelt på køn**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	Antal
Kvinder	35%	48%	11%	3%	3%	953
Mænd	12%	34%	26%	22%	6%	672
Total	26%	42%	17%	11%	4%	1625

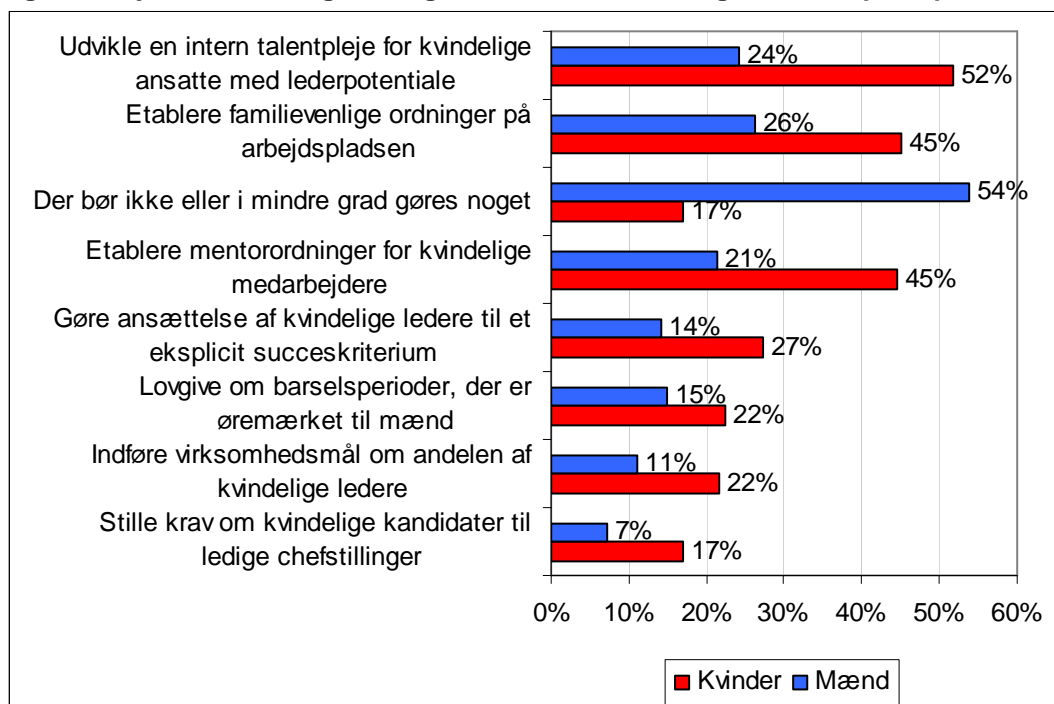
Dem, der har angivet at de i nogen eller højere grad mener, der bør gøres noget, er blevet bedt om at prioritere blandt mulige tiltag. Tabellen viser rækkefølgen for de tiltag, der er blevet prioriteret blandt de tre vigtigste tiltag. De frivillige tiltag er blevet prioriteret højest. Det er tiltag, der handler om at gøre det nemmere for kvinder (fx mentorordninger, talentpleje), men som ikke opstiller direkte krav til arbejdspladsen (virksomhedsmål, krav om kvindelige kandidater til ledige chefstillinger).

**Tabel 29. Tiltag for at få flere kvindelige ledere**

Udvikle en intern talentpleje for kvindelige ansatte	40%
Etablere familievenlige ordninger på arbejdspladsen	37%
Etablere mentorordninger for kvindelige medarbejdere	35%
Svarer i mindre grad/slet ikke	32%
Gøre ansættelse af kvindelige ledere til et eksplicit succeskriterium	22%
Lovgive om øremærket barsel til mænd	19%
Indføre virksomhedsmål om andelen af kvindelige ledere	17%
Stille krav om kvindelige kandidater til de ledige chefstillinger	13%

Opdeler vi sammenhængen på køn, finder vi store forskelle kønnene imellem – over halvdelen af mændene mener, at der enten ikke (22 procent) eller kun i mindre grad (26 procent) bør gøres noget. Blandt kvinderne er det 17 procent, der mener at der enten ikke eller kun i mindre grad bør gøres noget. Kvinderne peger på intern talentpleje, familievenlige ordninger og mentorordninger.

**Figur 49. Djøfernes forslag til tiltag for at få flere kvindelige ledere, opdelt på køn**



Nedenfor er sammenhængen mellem køn, aldersgruppe og holdninger vist. Tabellen viser, at begge grupper, men i højere grad den yngre gruppe blandt kvinderne prioriterer talentpleje og familievenlige ordninger. Den ældre gruppe ønsker i højere grad end den unge gruppe at der stilles krav om kvindelige kandidater til chefstillinger. Blandt mændene prioriterer den ældre gruppe intern talentpleje til kvinder.

**Tabel 30. Tiltag for at få flere kvindelige ledere, opdelt på aldersgrupper**

	Kvinder		Mænd	
	35 til 44 år	45 til 55 år	35 til 44 år	45 til 55 år
Intern talentpleje	54%	45%	21%	31%
Der bør ikke – eller i mindre grad gøres noget	17%	18%	54%	53%
Familievenlige ordninger	49%	33%	26%	27%
Mentorordninger	45%	43%	22%	21%
Kvindelige ledere til succeskriterium	26%	31%	12%	18%
Øremærket barsel til mænd	24%	18%	16%	14%
Virksomhedsmål om kvindelige ledere	21%	24%	12%	9%
Stille krav om kvindelige kandidater til chefstillinger	13%	27%	8%	6%

Der er ingen nævneværdige forskelle indenfor sektorerne eller mellem ledere og ikke-ledere.