
2024

ERHVERVSLIVETS KOMMENDE LEDERE

- en analyse af yngre mænd og kvinders
ambitioner, motivationer og barrierer for ledelse

EQUALIS


Dansk Industri

Lederne
- en verden til forskel

Erhvervslivets kommende ledere

- en analyse af yngre mænd og kvinders ambitioner, motivationer og barrierer for ledelse

Juni 2024

Denne rapport er udarbejdet i forbindelse med undersøgelsen 'Erhvervslivets kommende ledere – en analyse af yngre mænd og kvinders ambitioner, motivationer og barrierer for ledelse', som er et samarbejde mellem Dansk Industri, Lederne og Tænk tanken EQUALIS.

Undersøgelsen er gennemført af Tænk tanken EQUALIS i perioden fra april til december 2023 under inddragelse af dele af EQUALIS' advisory board. EQUALIS' advisory board består af førende forskere inden for kønsligestilling og diversitet i relation til arbejdsmarkedet og samfundet. De bidrager til sikring af et højt fagligt niveau i EQUALIS' arbejde i forbindelse med vidensgenerering og konkrete analyser.

Læs mere om EQUALIS' advisory board her: <https://equalis.dk/advisory-board>

EQUALIS



Lederne
- en verden til forskel

Indholdsfortegnelse

Indledning	1
Metode	3
Konklusion	5
Anbefalinger	8
Analysekapitel I: Motivation til ledelse	11
Analysekapitel II: Vejen til ledelse	20
Analysekapitel III: Barselsorlov og familieliv	29
Litteratur	43
Metodebilag	45

Indledning og baggrund

Den private sektor i Danmark går glip af ledelsestalent i dag. I Danmark har vi en af verdens højeste erhvervsfrekvenser for kvinder, men selvom kvinder er overrepræsenterede på mellemlange og lange videregående uddannelser, er der stadig langt flere mandlige end kvindelige ledere (DI, 2022). I toppen af dansk erhvervsliv udgør kvinder 18,6 pct. af de administrerende direktører, og i direktionen generelt er der 24,9 pct. kvinder (Tænketanken EQUALIS, 2023).

En forklaring på, at kønsdiversitet i ledelseslag halter i den private sektor, er, at puljen af kvinder at rekruttere fra er mindre end puljen af mænd. Det viser tallene tydeligt: Blot 32 pct. af heltidsansatte i den private sektor er kvinder (DI, 2022). Det skyldes ofte såkaldte 'kønnede uddannelsesvalg', altså, at vælge uddannelser, der typisk ikke fører til den private sektor – og slet ikke lederstillinger. Kønnede uddannelses- og sektorvalg medfører, at virksomhedernes pulje – også kaldet 'pipeline' – af potentielle kvindelige ledere begrænses (omtales som 'lacking pipeline').

En anden forklaring fokuserer på karriereudvikling blandt de kvinder, der er ansat i den private sektor. Den lyder, at kvinder i løbet af deres karrierer bøjer af fra ledelsesvejen (omtales som 'leaking pipeline'). Det kan både indebære, at kvinder ikke bliver ledere, eller at de bliver ledere op til et vist niveau. Samlet fører en 'leaking pipeline' til, at kønsdiversiteten indskrænkes yderligere, jo højere man kommer op i hierarkiet i en virksomhed. Kvinder og mænds karrierer udvikler sig altså forskelligt, hvilket resulterer i, at flere mænd end kvinder bliver ledere, og af dem, der bliver ledere, bliver flere mænd end kvinder topledere i den private sektor.

Netop udfordringer med leaking pipeline undersøges i denne analyse.

Ifølge EQUALIS' Diversitetsbarometer 2023 indtræffer forskellene i karriereudvikling tidligt. I Diversitetsbarometeret er vækst i karriere målt som lønvækst. Resultatet viser, at over de fem første år efter endt uddannelse stiger mænds løn i gennemsnit med 48 pct., mens kvinders lønvækst stiger med 35 pct. (Tænketanken EQUALIS, 2023). Dele af denne forskel kan ligge i det kønsopdelte arbejdsmarked, hvor den gennemsnitlige lønvækst over de første fem år er forskellig fra erhverv til erhverv, mens andre kan være udtryk for forskelle i karriereudvikling. Om det er udtryk for hyppigere jobskifte, forfremmelser, lønforhøjelser, barselsorlov eller andet, ved vi ikke. Uanset dette har mænd en lønvækst, der er 13 procentpoint højere end kvinders fem år efter endt uddannelse.

Derfor er det relevant at se på, hvad der sker på vejen mod ledelse i den private sektor, når vi zoomer ind på de første 5-10 år af karrieren. Hvordan opleves barrierer og muligheder for dem, der står midt i det? Og hvad dækker den skævhed, der opstår relativt tidligt, over?

Med afsæt i forskning om mænd og kvinders karriereveje har denne undersøgelse til formål at afdække forskelle og ligheder i karriereudvikling for yngre kvinder og mænd frem mod den første lederstilling. Undersøgelsen bidrager på denne måde med værdifuld viden om, hvordan

barrierer og muligheder rent faktisk opleves af dem, der har ambitionerne, er godt på vej, eller for nyligt er indtrådt i deres første lederstilling.

Dét dybdegående indblik er essentielt af to årsager. For det første bidrager resultaterne til at skabe forståelse for, hvorfor vores private arbejdsmarked i dag stadig er præget af manglende kønsdiversitet i ledelseslagene. For det andet giver indblikket mulighed for at sætte en retning for, hvordan virksomheder og ledere kan sætte tidligt ind med de rette initiativer for at lappe de 'leaking pipelines' – og dermed understøtte udviklingen af et arbejdsmarked med reelt lige muligheder for mænd og kvinder.

Metode

I dette afsnit udfoldes undersøgelsens afgrænsninger og metodiske tilgang.

Faglig afgrænsning

Undersøgelsen bygger på den forskning og viden, der allerede er på ledelsesområdet, og søger at afdække betydningsfulde faktorer i forhold til karriereudvikling for personer, der er i starten af deres karriere. Med afsæt i forskning har undersøgelsen ligeledes blik for potentielt kønnede forskelle i de oplevelser, mænd og kvinder hver især gør sig på karrierestien.

Undersøgelsen tager udgangspunkt i følgende forskningsområder og underspørgsmål:

1. Stereotype forventninger

Hvilke forventninger har samfund, individ og arbejdsgiver til yngre lederaspiranter på arbejdsmarkedet?

Hvilke stereotypiske karakteristika identificeres vi med/identificerer vi os selv med i det tidlige arbejdsliv og relateret til ledelse?

2. Lederambitioner og karriereveje

Hvilke ambitioner har yngre lederaspiranter om karriere og ledelse?

Hvordan ændrer ambitioner og forventninger til arbejdslivet sig, som karrieren skrider frem? Og hvorfor/hvordan?

3. Forældreskab

Hvilken betydning har forældreskab for karriereudvikling?

Hvordan ændrer forventninger/identifikation sig i forskellige livsfaser og i forbindelse med familiestiftelse?

De tre forskningsområder og dertilhørende underspørgsmål skal ikke forstås som udtømmende for undersøgelsens fokus. De skal nærmere forstås som den mest relevante litteratur på området, når det handler om de strukturer og mekanismer, der er på spil de første år på arbejdsmarkedet og i karrieren for mænd og kvinder.

Metodisk tilgang

Undersøgelsen er gennemført i tre trin.

Første trin har bestået af en **litteraturkortlægning** med udgangspunkt i relevante studier inden for de tre forskningstemaer skitseret i afsnittet ovenfor. Indledningsvist har Tænketanken EQUALIS' advisory board bestående af førende forskere udpeget relevante studier, og herefter er der foretaget en bredere søgning med udgangspunkt i disse studiers referencer og via søgning i databaser. Efter udvælgelse og gennemlæsning er 24 studier blevet genbeskrevet og inkluderet i litteraturkortlægningen. Kortlægningen af studier har ført til udarbejdelse af en række hypoteser.

Hypoteserne er blevet udarbejdet med formålet om at udfordre og uddybe forståelsen af de emner, der undersøges, samt til afprøvning i den videre dataindsamling. Dette har sikret en systematisk og teoribaseret tilgang til undersøgelsen og bidraget til at skabe sammenhæng mellem den teoretiske ramme, litteraturkortlægningen og de empiriske data, der er indsamlet.

Trin to og tre af undersøgelsen har bestået af en dataindsamling blandt en defineret målgruppe:

- Yngre personer mellem 23 og 38 år
- beskæftiget i den private sektor
- som har lederansvar eller ambitioner om at varetage et lederjob.

Lederansvar er defineret som personaleansvar. Det betyder, at personer med fagligt ansvar udelukkende tæller med som ledere, hvis de også har ansvar for personale.

Det har i undersøgelsen været muligt at angive anden kønsidentitet end hhv. mand og kvinde, men her har antallet af respondenter ikke været tilstrækkeligt til at inddrage i analysen og de afledte resultater.

Trin to har bestået af en **interviewundersøgelse** blandt 30 informanter inden for målgruppen. I interviewundersøgelsen er hypoteserne blevet afprøvet og efterfølgende nuanceret og kvalificeret til afprøvning i en spørgeskemaundersøgelse.

Spørgeskemaundersøgelsen har udgjort tredje og sidste undersøgelsestrin og er blevet gennemført blandt 606 respondenter inden for målgruppen. Undersøgelsen er foretaget via et panel og gennemført af Epinion for Tænketanken EQUALIS. Der rapporteres på statistisk signifikante sammenhænge, hvor sådanne er fundet. Der er ikke undersøgt for kausalitet.

Se rapportens metodebilag for yderligere uddybning af undersøgelsens metodiske tilgang.

Hovedkonklusioner

I denne undersøgelse belyses, hvordan barrierer og muligheder på vejen mod ledelse opleves af dem, der har ambitioner om ledelse, er godt på vej eller for nyligt er indtrådt i deres første lederstilling.

Overordnet konkluderer rapporten, at der både er ligheder og forskelle i de muligheder og udfordringer, som yngre mandlige og kvindelige ledere og lederaspiranter oplever.

Lighederne mellem de yngre mænd og kvinder relaterer sig hovedsageligt til, hvad der motiverer den enkelte til at blive leder, til dels hvad der skal til for at blive leder og deres syn på, hvorvidt der kan skabes balance mellem arbejds- og familieliv blandt ledere.

Rapporten konkluderer også, at kvinder i højere grad end mænd oplever strukturelle og kulturelle barrierer, der kan afspore deres karrierevej mod ledelse. Det gælder f.eks. i forbindelse med barselsorlov og familiestiftelse.

Den overordnede konklusion uddybes i følgende hovedkonklusioner:

Både mænd og kvinder inspireres af og motiveres til ledelse af deres første leder, og det er både det personalerelaterede og faglige ansvar, der motiverer dem.

Den leder, yngre mænd og kvinder har i sin første stilling efter endt uddannelse, har stor indvirkning på, om de fastholder og udvikler lederambitioner. Analysen af spørgeskemaundersøgelsen viser, at der er en sammenhæng mellem, hvorvidt den yngre mand eller kvinde - lederaspiranten - oplever, at første leder udviser bestemte ledelsesmæssige egenskaber, og om første leder inspirerer de yngre mænd og kvinder til selv at ønske at blive ledere. Tilsvarende tegner interviewene et billede af, at den første leder er en motivation for mange, når lederen opleves som dygtig. Analysen viser samlet, at mødet med forskellige lederegenskaber tidligt i karrieren har afgørende betydning for senere karriereudvikling og ambitioner om ledelse.

Analysen af spørgeskema og interviews viser derudover, at mænd og kvinder motiveres af både den faglige og personalefaglige del af lederjobbet. Mænd og kvinder har således samme motivation for at søge mod et lederjob.

Mænd og kvinder har forskellige tilgange til og forventninger om, hvad der skal til for at opnå et lederjob.

Analysen viser, at mænds adfærd i forhold til at opnå et lederjob kan fremstå mere proaktiv og eksplicit end kvinders. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at mænd i højere grad taler med deres egne ledere om deres lederambitioner. Dette understøttes også i interviews. Hvor mænd fremhæver det at bringe sig selv i spil som potentiel leder, giver kvinder i højere grad udtryk for, at deres ambitioner bliver stærkere og dermed mere eksplicite i takt med, at de oplever opbakning fra deres leder i, at de er kompetente til at varetage et lederjob.

Mens der ikke ses store forskelle i spørgeskemaundersøgelsen i forhold til mænd og kvinders forestilling om, hvad der skal til for at opnå en lederposition – f.eks. vægtes erfaring her cirka lige højt – kommer forskelle til udtryk i interviewundersøgelsen. Når interviewpersonerne bliver spurgt, hvad de tror, der er det vigtigste for at opnå et lederjob, lægger mandlige interviewpersoner vægt på, at de selv skal tage initiativ til at vise og italesætte, at de gerne vil være leder, hvorimod kvinder, i planlægningen af, hvordan de kan blive leder, fokuserer på at opbygge erfaring, der gør dem til gode ledere. Denne forskel afspejler også den forskning, der findes på området.

Kvinder oplever i højere grad end mænd, at barsel har en negativ betydning for karriereudvikling – og bekymringen herom lurer i baghovedet hos kvinder, inden de overhovedet er gravide.

Analysen af spørgeskemaundersøgelsen viser, at kvinder i højere grad end mænd oplever, at orlov forbundet med barsel – og det fravær, det medfører fra virksomheden – har en negativ påvirkning på deres karriereudvikling.

Interviewene viser, at bekymringen om barsel, barselslængde og fraværets betydning for karriereudvikling og det efterfølgende arbejdsliv fylder mere for kvinder, end det gør for mænd. Bekymringerne om børn, barsel og familieliv kommer til udtryk allerede inden graviditet er en realitet, og overvejelserne herom kan derigennem påvirke kvinders forventninger til lederjobbets opnåelighed negativt.

Mænd og kvinder, der oplever barselsorlov som negativt for deres karriereudvikling, sænker deres lederambitioner.

Flere kvinder end mænd angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de er blevet mindre ambitiøse, efter de er blevet forældre. Dette skyldes ikke, at kvinderne ikke vil ledelse – alle medvirkende i undersøgelsen enten bestrider eller ønsker at bestride et lederjob. Analysen af både interviews og spørgeskemaundersøgelse viser, at det snarere er en indikation på, at der er andre faktorer. Det drejer sig bl.a. om virksomheders håndtering, opfattelse og forventninger til karriereudvikling i forbindelse med barselsorlov, som gør, at kvinderne tilpasser deres ambitioner til det, der forventes af dem, og som de oplever er muligt for dem at opnå karrieremæssigt.

Analysen af spørgeskemaundersøgelsen finder i sammenhæng hertil, at de respondenter, der oplever, at barselsorlov har negativ betydning for karrieren, også angiver, at de er blevet mindre ambitiøse efter at være blevet forældre. Med andre ord: Når kvinder og mænd oplever barselsorlov som en karrierestopper, er der højere sandsynlighed for, at de sænker deres karriereambitioner.

Mænd og kvinder har en oplevelse af, at familieliv og lederjob kan gå hånd i hånd, men har forskellige syn på samspillet mellem rollen som forælder og rollen som leder.

Analysen finder kønnede forskelle i, hvordan kvinder og mænd ser på lederrollen i samspil med forælderrollen. Spørgeskemaundersøgelsen viser f.eks., at kvinder i lidt højere grad end mænd mener, at godt lederskab ikke nødvendigvis bør betyde, at man skal gå på kompromis med sit privat- og familieliv. Derudover viser analysen af interviewundersøgelsen, at partnerens opbakning til karriereudvikling og -ambitioner vurderes at være mere afgørende for kvinders mulighed for at gøre karriere end for mænds.

Mænd og kvinder giver dog i interviews udtryk for, at de har en forventning om, at det både er muligt at have et ambitiøst arbejdsliv med lederambitioner og samtidigt leve et privatliv med fokus på familien og/eller familiestiftelse. Samme tendens findes i spørgeskemaundersøgelsen, hvor langt de fleste respondenter, på tværs af køn, overordnet set placerer sig i de samme svarkategorier i de spørgsmål, der omhandler balancen mellem familie- og privatliv, fx om man som leder kan gå tidligt fra arbejde nogle dage, eller om man som leder bør være tilgængelig for sine medarbejdere, selvom det går ud over familielivet.

Anbefalinger

Undersøgelsen bygger på spørgeskema- og interviewmateriale omhandlende mænd og kvinder som enten er ledere eller har lederambitioner i alderen 23-38 år. anbefalingerne adresserer derfor virksomhedernes muligheder for at understøtte denne gruppe af personer i deres karriereudvikling på vejen mod ledelsesansvar og dermed bidrage til øget kønsdiversitet i ledelseslagene i den private sektor.

Motivation til ledelse

Fastholdelse af talent i ledelsespipeline kræver særlig opmærksomhed på yngre lederaspiranternes relationer til egne ledere

Analysen viser, at den første leder har betydning for yngre lederaspiranter. Undersøgelsens spørgeskemaundersøgelse viser, at der er en sammenhæng mellem, hvorvidt lederaspiranten oplever, at deres første leder udviser bestemte ledelsesmæssige egenskaber, og om deres første leder inspirerer dem til selv at ønske at blive ledere. Tilsvarende tegner interviewene et billede af, at når den første leder opleves som dygtig, kan det være udviklende for lederambitioner. Dette gør sig særligt gældende, når lederen opleves som relationelt kompetent, fordi det opleves som understøttende for at udvikle de yngre mænd og kvinder.

Virksomheder kan derfor med fordel arbejde på at sikre fastholdelse af talenter i deres ledelsespipeline, både mænd og kvinder, ved at prioritere den nødvendige tid og rammer til ledelse og udviklingsrum af deres yngre og nyuddannede medarbejdere. Dette kan f.eks. gøre ved, at:

- Arbejde aktivt med at italesætte ledelse og ledelsestalent i en bred og ikke-stereotyp forstand.
- Være nysgerrig på egen ledelsespraksis og f.eks. anvende inkluderende ledelsesteori som inspiration til en mere relationel tilgang til at være leder. Dette kan være en vej til at skabe psykologisk trygge rum, der fordrer udvikling og performance hos medarbejdere.

Vejen til ledelse

Opmærksomhed på, at lederambitioner kommer til udtryk på forskellig vis, kan bane vejen for flere forskellige ledelsestalenter

Analysen viser, at yngre mænd og kvinders tilgang til karriereudvikling i de første 5-10 år på arbejdsmarkedet, er præget af kønnede forskelle. Undersøgelsens interviews og spørgeskemaundersøgelse viser, at mænd overordnet er mere eksplicite i deres ambitioner og f.eks. i højere grad end kvinder taler med deres leder om deres lederambitioner. Samtidigt nævner kvinder i højere grad i interviewene, at deres ambitioner vokser gennem anerkendelse og opfordring til at gå ledelsesvejen. I spørgeskemaundersøgelsen ses ligeledes, at de respondenter, der er ledere, primært angiver, at de er blevet tilskyndet til ledelse af egen leder. Dette gælder for både mænd og kvinder.

Virksomheder kan arbejde aktivt med at skabe optimale rammer for, at alle medarbejdere, uanset køn, får mulighed for at italesætte, udvikle og arbejde med deres lederambitioner. Dette kan f.eks. gøres ved, at virksomheder:

- Sætter ledelsesambitioner på dagsordenen ved generelt at have et fokus på at spørge ind til og være nysgerrige på yngre medarbejderes ambitioner om ledelsesansvar, både hos mænd og kvinder. Samt opfordrer de yngre medarbejdere med lederambitioner til at tage de næste skridt – særligt i løbet af de første ansættelsesår.
- I daglig tale og udviklingsøjemed arbejder aktivt med forskellige måder at tale om ambitioner og karriereplanlægning på.
- Indarbejder spørgsmål relateret til medarbejderes lederambitioner i medarbejderudviklingssamtaler eller andre former for en-til-en samtaler. Disse spørgsmål kan eksempelvis tage udgangspunkt i standardiserede forfremmelsesparametre, som kan tydeliggøre, hvad der forventes for at avancere.
- Arbejder aktivt for at fremme psykologisk tryghed og en lyttende ledelsestilgang, så alle har det godt med at dele deres ambitioner, meninger og holdninger, og oplever, at de bliver hørt.
- Arbejder aktivt med muligheden for kompetenceudvikling (f.eks. kurser og efteruddannelse) inden for ledelse.

Barselsorlov og familieliv

Fastholdelse og udvikling af talentpuljen kan understøttes gennem strategisk barselshåndtering

Analysen viser, at bekymringer og forventninger til alt fra barselsorlov og familieliv til virksomheders håndtering af barselsorlov og karriere påvirker kvinders forventninger og oplevede muligheder for at komme i gang med en lederkarriere. Analysen viser, at de interviewede kvinder allerede før en evt. graviditet har forventninger til, at barselsorlov kan få betydning for deres karriereudvikling, både som følge af virksomhedernes håndtering af barselsorlov og på grund af de praktiske forhold, der gælder for en børnefamilie. Af spørgeskemaundersøgelsen fremgår det tilsvarende, at kvinder i højere grad end mænd oplever barselsorlov som en negativ faktor for deres karriereudvikling.

Analysen peger dermed på et behov for, at virksomheder håndterer barselsorlov strategisk og som en naturlig del af et karriereforløb for både mænd og kvinder. Dette kan f.eks. bestå i, at virksomheder:

- Løbende taler med medarbejderen om de udviklingsmuligheder, virksomheden tilbyder, uagtet om vedkommende står overfor en barsel. Ligeledes kan virksomheder med fordel understøtte ledernes håndtering af f.eks. forfremmelser under barsel ved at dele gode eksempler på, hvordan karriereudvikling også er muligt for medarbejderne under barsel.
- Sikrer en kultur, hvor orlov forbundet med barsel ikke er en hæmsko for at gøre karriere, f.eks. ved at opfordre både mandlige og kvindelige medarbejdere til at afholde barsel.
- Gennemfører samtaler og coaching med medarbejdere før og efter barsel, så de oplever, at barsel ikke er en barriere for, at de kan udvikle deres karriere.
- Styrker medarbejderes tilknytning til arbejdspladsen under barsel, f.eks. med løbende orientering om, hvad der sker på arbejdspladsen. Lav på forhånd aftaler om, hvor meget og hvilken kontakt, der ønskes fra medarbejderens side.
- Klæder ledere på til at støtte medarbejdere før, under og efter barslen – med særlig opmærksomhed på, når medarbejderen kommer tilbage fra barsel, da det er her, der er stor risiko for oplevelse af stilstand og oplevelse af barsel som afgørende negativ for karrieremuligheder og -udvikling.

Analysekapitel I: Motivation til ledelse

Oplevelsen af "god ledelse" motiverer både mænd og kvinder til selv at gå ledervejen. I dette kapitel beskrives derfor de yngre ledere og personer med lederambitioner syn på, hvad de mener, der kendetegner god ledelse, hvilke dele af lederjobbet de motiveres særligt af, og hvordan lederambitioner, opfattelsen af ledelse og ideelle lederkompetencer påvirkes af den første leder.

Hvad viser forskningen?

Lederstereotyper er maskuline, og det kan gøre det vanskeligt for kvinder at indtræde i ledelsesroller

Det er i forskningen generelt en veldokumenteret pointe, at lederstereotyper gennem tiden har knyttet sig til maskulint konnoterede egenskaber – forstået som egenskaber, der traditionelt har været opfattet som maskuline, f.eks. 'resultatorientering', 'risikovillighed' og 'beslutsomhed'. Det betyder bl.a., at den klassiske leder i langt de fleste menneskers bevidsthed stadig vil være en mand, selvom der også er indikationer på, at ledelse bevæger sig i en neutralt konnoteret retning (Koenig et al., 2011).

Forskningen viser i øvrigt, at kønsstereotyper og maskulint associerede værdier også i dag spiller en vigtig rolle i danske virksomheders karriereforløb. Mandlige ledere har i højere grad end kvindelige ledere en stereotypisk opfattelse af succesfuld ledelse. Det kommer til udtryk ved, at mænd primært værdisætter maskulint konnoterede egenskaber højt, mens kvindelige ledere også værdisætter mere feminint konnoterede egenskaber. Ligeledes ses det, at jo mere kønsstereotyp (maskulint) en leder vurderer dét at være en succesfuld leder, desto mere er tiltroen til egne evner relateret til maskuline træk. Dette mønster findes for både mandlige og kvindelige ledere og indikerer, at både mænd og kvinder forstår, at det er vigtigt at udvise maskulint konnoterede egenskaber, hvis de vil frem i karrieren (Eriksson et al., 2023).

Det gør det vanskeligt for kvinder at blive anset som (potentielle) ledere, fordi de ikke ventes at besidde de (maskulint konnoterede) klassiske ledelsesstereotyper. Opfylder kvinder (maskuline) stereotyper om ledelse, bliver det oftere opfattet negativt, at de ikke opfylder stereotyper relateret til deres eget køn. Forskning viser, at kvindelige ledere på denne måde opererer inden for snævre rammer af, hvad der er socialt acceptabelt, når de metaforisk går på en tynd line mellem det, der bliver opfattet som acceptabel femininitet og maskulinitet (Muhr, 2019).

Disse forskningsperspektiver bidrager med viden om nogle af de kønsnormer, der hersker i relation til succesfuld ledelse og ledelseskompetencer. Dette kapitels resultater kan derfor ses i lyset af og som bidrag til de ledelsesidealer, disse perspektiver også adresserer.

Både mænd og kvinder peger på, at den ideelle leder besidder egenskaber relateret til inkluderende ledelse

I undersøgelsens interviews er de yngre lederaspiranter og ledere spurgt ind til deres syn på ideelle lederkompetencer foranlediget af perspektiver fra forskningen, som er præsenteret ovenfor. For mens forskningen slår fast, at lederstereotyper stadig i høj grad er 'maskuline', sker der også bevægelser på området.

En gren inden for moderne ledelsesteori peger på, at den diversitet (i markedet, blandt kunder, og i ideer og talent), som præger erhvervslivet i dag, øger behovet for en inkluderende ledelsestil (*inclusive leadership*) (Muhr & Luthra, 2023). Det indebærer kompetencer, som ligger udover 'klassiske' ledelseskompetencer, herunder evnen til at skabe en kultur, hvor alle oplever at høre til. Det kræver blik for diversitet og minoriteter blandt medarbejderne, hvis man som leder skal skabe en arbejdsplads, hvor alle, på forskellig vis, både kan trives og yde deres bedste. Den inkluderende leder er desuden kendetegnet ved at være bl.a. autentisk, fleksibel, nysgerrig, åben og empatisk (Brown, 2019; Korn Ferry).

Når interviewpersonerne i denne undersøgelse svarer på, hvilke egenskaber, de finder ønskværdige hos en leder, peger både mænd og kvinder især på kompetencer, der relaterer sig til en høj grad af empati. Dette gør sig gældende for alle interviewpersoner på tværs af køn i undersøgelsen.

På tværs af de mandlige og kvindelige interviewpersoner er der en opfattelse af, at det ideelle lederskab særligt indebærer kompetencer som nærvær, sårbarhed, empati, evne til at dele ud af sig selv samt evne til at skabe et trygt rum. De nøgleord, som ledelsesforskningen bruger til at beskrive inkluderende ledelse, er således også nøgleord, som interviewpersonerne nævner, når de beskriver hvilke kompetencer, en ideel leder bør have set fra deres perspektiv.

”Man skal først og fremmest være empatisk. Du skal være god til at læse mennesker, du skal være god til at forstå de små subtile signaler, man sender i sit sprog og med sin krop. Du skal være god til at kunne justere din kommunikation og dit kropssprog. Du skal være god til at kunne skabe tillid og få folk til at være trygge omkring dig.”

Mand, leder

”[Min chef] er meget ærlig overfor folk på en meget sød og venlig måde, men tingene bliver ikke pakket ind. Det er noget, jeg sætter ekstremt meget pris på [...] Det skaber et psykologisk trygt rum. Det er meget trygt at være i hendes selskab, og man tør tage nogle chancer og sige tingene meget direkte, som de nu er. Det med, at der bliver opbygget en tillid, og at der er ekstremt stor tillid begge veje.”

Kvinde med lederambitioner

Derudover nævner mange interviewpersoner også 'autenticitet' som en kompetence, den gode leder besidder. Dette dækker på den ene side over, man som medarbejder kan mærke, at lederen er autentisk i sin måde at lede på. På den anden side fremhæves også, at den autentiske leder er den, der opleves som den samme person i alle kontekster på arbejdet –

både i en-til-en-samtaler mellem medarbejder og leder og når lederen optræder i andre sammenhænge.

Foruden de rent menneskelige egenskaber handler det gode lederskab for interviewpersonerne også om, at den gode leder formår at skabe de bedste rammer for arbejdet – herunder er tilgængelig for medarbejderen, opsætter klare rammer for arbejdet og er transparent og tydelig i sin kommunikation om forventninger og succeskriterier.

”De steder, jeg har oplevet bedst ledelse, har helt sikkert været der, hvor jeg har haft nogle klare rammer at gå ud fra, men jeg har haft fuldstændigt frit spillerum inden for den ramme, fordi der har været en tillid til, at jeg har kunnet løse opgaven. Men der har også været en forståelse for, at jeg ikke bare kan stikke afsted i alle mulige retninger, og så selv finde ud af, at jeg ikke har noget mandat.”

Kvinde med lederambitioner

Interviewpersonerne giver udtryk for, at ledere, der både mestrer det inkluderende lederskab og formår at skabe klare rammer, opleves som dem, der giver deres medarbejdere de bedste muligheder for udvikling og performance på højt niveau. Dette skyldes særligt, at lederen gennem disse egenskaber formår at skabe psykologisk tryghed, hvor de som medarbejdere tør udfordre sig selv og er mindre bange for at træde ved siden af.

Den leder, man møder i sin første stilling efter endt uddannelse, har stor indvirkning på udviklingen af lederambitioner hos både mænd og kvinder

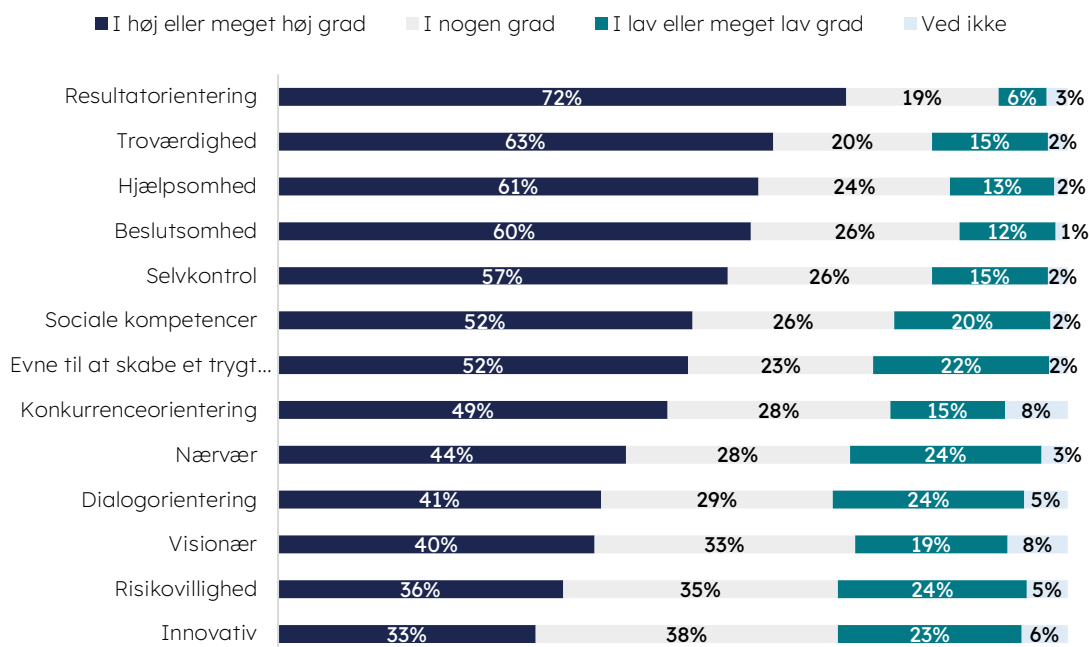
En stor del af interviewpersonerne peger på deres første leder eller en leder i deres tidlige karriere som årsagen til, at de selv fik lederambitioner. De beskriver, hvordan en dygtig leder, som inspirerede dem i sin måde at være leder på, motiverede dem til selv gerne at ville lede andre ud fra lignende egenskaber. Her peger interviewpersonerne særligt på de inkluderende ledelseskompetencer, som f.eks. forståelse for at skabe et trygt rum og muligheden for at arbejde med medarbejdernes faglige og personlige udvikling.

Dette kan hos nogle interviewpersoner også relatere sig til, at netop den type ledelse taler imod deres egen stereotypiske opfattelse af ledere som 'hårde' og 'kontante', og som derfor må opretholde en vis distance til medarbejderne. I mødet med en leder eller en ledelseskultur, der punkterede den stereotypiske opfattelse af ledelse og viser et mere nuanceret billede af ledelsesgerningen, oplever disse interviewpersoner, at muligheden for, at de selv kunne blive gode ledere, opstår.

Respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen er blevet spurgt til deres oplevelse af første leders egenskaber. Der er anvendt et sæt ledelsesegenskaber, som er udvalgt med udgangspunkt i forskning af Smith, Eriksson & Smith (2021): beslutsomhed, selvkontrol, risikovillighed, konkurrenceorientering (maskulint associerede) sociale kompetencer, dialogorientering, hjælpsomhed (feminint associerede), resultatorientering og det at være visionær samt innovativ (neutralt associerede). Disse er suppleret med egenskaber, interviewpersonerne især har fremhævet som vigtige for den gode leder, som er beskrevet i det forrige afsnit. De er som følger: Evnen til at skabe et trygt rum, troværdighed og nærvær.

I spørgeskemaundersøgelsen er der spurgt til, i hvilken grad respondenterne oplevede, at deres leder besad disse egenskaber. Deres svar fremgår af figuren nedenfor.

Figur 1: 'Tænk på den første leder, som du havde. I hvilken grad besad vedkommende følgende egenskaber?'

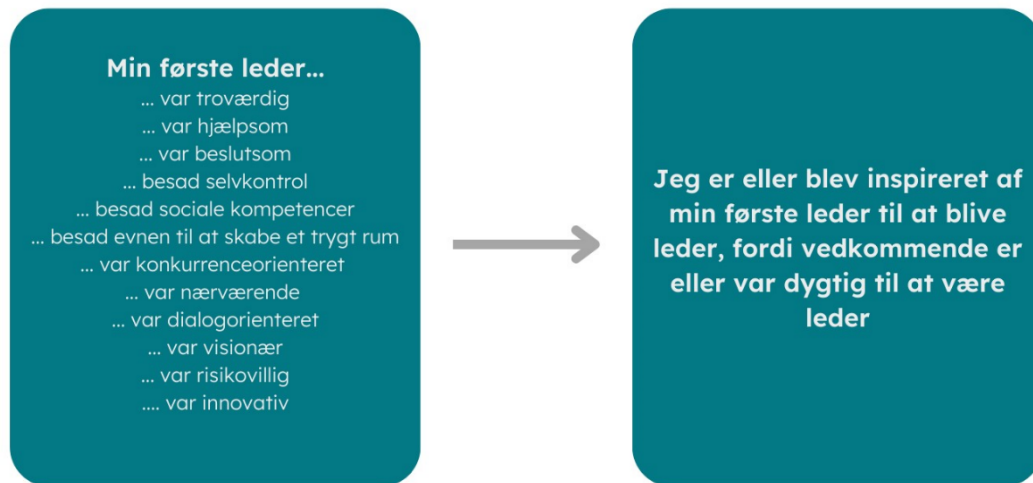


Note: Figur 1 viser den deskriptive svarfordeling på spørgsmålet: 'Tænk på den første leder, som du havde. I hvilken grad besad vedkommende følgende egenskaber?' i andele, baseret på 606 respondenter. Spørgsmålet er stillet i relation til 13 egenskaber udvalgt med udgangspunkt i relevant forskning. For at lette aflæsning er kategorierne 'i høj grad' og 'i meget høj grad' slået sammen. Det samme gør sig gældende for kategorierne 'i lav grad' og 'i meget lav grad'.

Figur 1 viser respondenternes svar, hvor de angiver, at de, foruden at have en resultatorienteret første leder (72 pct.), i høj grad særligt oplevede deres første leder som troværdig (63 pct.) og hjælpsom (61 pct.).

Dernæst er respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen blevet bedt om at vurdere, om de blev inspireret til at blive leder, fordi deres første leder var dygtig. Når sammenhængen mellem vurderingen af, i hvilken grad ens første leder besad de 13 ovenfor nævnte egenskaber og vurderingen af, om man blev inspireret til at blive leder, fordi ens første leder var eller er dygtig, undersøges, ses en statistisk signifikant sammenhæng for 12 af de 13 egenskaber. Alle med undtagelse af det at være 'resultatorienteret'. Sammenhængen gælder for begge køn og illustreres i figuren nedenfor. Mens respondenter, der angiver, at deres leder i høj grad besad de 12 øvrige egenskaber, i højere grad er tilbøjelige til at angive, at de blev inspireret af deres første leder, fordi de var dygtige, gælder samme sammenhæng ikke mellem motivation og det at være resultatorienteret.

Figur 2: Sammenhæng mellem 'Tænk på den første leder, som du havde. I hvilken grad besad vedkommende efter din mening følgende egenskaber: ...' og 'Jeg er/blev inspireret til at blive leder, fordi min første leder er/var dygtig til at være leder'*



Note: Figur 2 illustrerer sammenhængen mellem vurdering af hver enkelt egenskab på spørgsmålet: 'Tænk på den første leder, som du havde. I hvilken grad besad vedkommende efter din mening følgende egenskaber:' og spørgsmålet: 'Jeg er/blev inspireret til at blive leder, fordi min første leder er/var dygtig til at være leder'. Til begge spørgsmål er der 606 respondenter.

*Sammenhænge er statistisk signifikante ved et 95 %-niveau.

Dette resultat fra spørgeskemaundersøgelsen understøtter på denne måde fundet fra interviews og tegner et billede af, at målgruppen i høj grad kan blive inspireret til selv at søge ledelsesvejen, når de oplever at have en leder i deres tidligere arbejdsliv, der er dygtig til at være leder. Eftersom der kan ses en sammenhæng for 12 ud af 13 egenskaber, kan spørgeskemaanalysen ikke svare på, om der er nogle egenskaber, der er særligt inspirerende i forhold til selv at søge mod ledelse. Omvendt indikerer resultatet, at det ikke umiddelbart er det at have en resultatorienteret leder, der sætter gang i lederambitionerne.

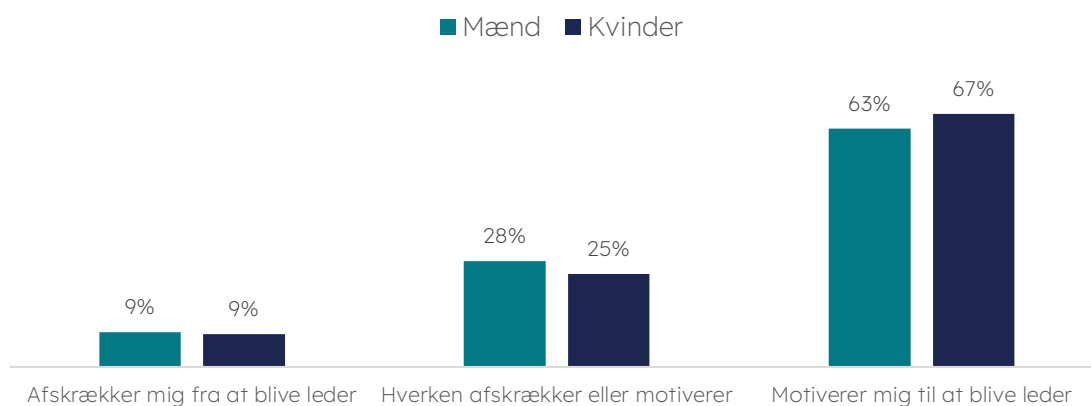
Analysen viser på den måde, at blandt gruppen af yngre mænd og kvinder mellem 23 og 38 år med lederambitioner og/eller ledererfaring, har den første leder spillet en essentiel rolle for deres ambitioner og videre karriereudvikling. Mødet med forskellige lederegenskaber får allerede tidligt betydning for den senere karriereudvikling for målgruppen.

Både mænd og kvinder motiveres af deres første leders faglige og personalefaglige opgaver

I spørgeskemaundersøgelsen er der spurgt til, hvilke ansvarsområder ved respondenternes første leders job, de fandt enten motiverende eller afskrækkende i forhold til deres egne lederambitioner.

Spørgeskemaundersøgelsen finder, at både mænd og kvinder vurderer, at deres første leders faglige opgaver og ansvar motiverer dem til at blive leder. Det gælder for 67 pct. af de kvindelige respondenter og 63 pct. af de mandlige. Samtidig angiver 9 pct. af både mænd og kvinder, at deres første leders faglige opgaver afskrækker dem fra at blive leder.

Figur 3: 'Hvordan vurderer du din oplevelse af din første leders faglige opgaver og ansvar for din egen motivation for at blive leder?'

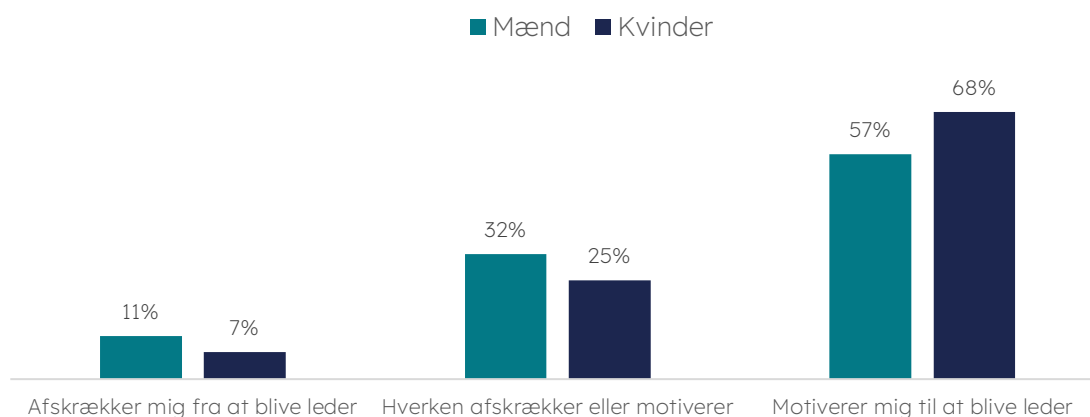


Note: Figur 3 illustrerer deskriptivt svarfordelingen på spørgsmålet: 'Hvordan vurderer du din oplevelse af din første leders faglige opgaver og ansvar for din egen motivation for at blive leder?' i andele, baseret på 606 respondenter; 283 mænd og 322 kvinder. Der er i spørgeskemaet også spurgt ind til respondenter med anden kønsidentitet end de angivne, men respondenttallet er ikke tilstrækkeligt højt til brug for videre analyse. Respondenterne har svaret på en skala fra 1 (Det afskrækker/afskrækkede mig helt fra at blive leder) til 10 (Det motiverer/motiverede mig meget til at blive leder). Her er kategorierne 1-4 slået sammen til "Afskrækker mig fra at blive leder", 5-6 til "Hverken afskrækker eller motiverer" og 7-10 til "Motiverer mig til at blive leder".

Spørgeskemaundersøgelsen viser på den måde, at der ikke er forskel på mænd og kvinders motivation til ledelse, når det gælder den faglige del af lederjobbet. Dette fund understøttes af data fra interviewmaterialet, hvori der heller ikke findes kønnede forskelle i, hvordan interviewpersonerne italesætter deres egen motivation til ledelse. Hovedårsager til at søge mod ledelse varierer på tværs af gruppen, men har ikke nogen specifikt kønnede særpræg.

Det er derfor interessant, at der i spørgeskemaundersøgelsen ses en statistisk signifikant sammenhæng mellem respondenternes køn og deres vurdering af, hvorvidt de motiveres af deres første leders personalefaglige opgaver. Her angiver kvinder (68 pct.) i højere grad end mænd (57 pct.), at deres første leders personalefaglige opgaver og ansvar har været særligt motiverende i forhold til udvikling af deres egne lederambitioner.

Figur 4: 'Hvordan vurderer du din oplevelse af din første leders personalefaglige opgaver og ansvar for din egen motivation for at blive leder?'*



Note: Figur 4 illustrerer svarfordelingen på spørgsmålet: 'Hvordan vurderer du din oplevelse af din første leders personalefaglige opgaver og ansvar for din egen motivation for at blive leder?' I andele, baseret på 606 respondenter; 283 mænd og 322 kvinder. Der er i spørgeskemaet også spurgt ind til respondenter med anden kønsidentitet end de angivne, men respondenttallet er ikke tilstrækkeligt højt til brug for videre analyse. Respondenterne har svaret på en skala fra 1 (Det afskrækker/afskrækkede mig helt fra at blive leder) til 10 (Det motiverer/motiverede mig meget til at blive leder). Her er kategorierne 1-4 slået sammen til "Afskrækker mig fra at blive leder", 5-6 "Hverken afskrækker eller motiverer" og 7-10 "Motiverer mig til at blive leder".

*Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem køn og vurdering af den første leders personalefaglige opgaver og ansvar for egen motivation for at blive leder ved et 95 %-niveau.

Samtidigt viser resultaterne, at over halvdelen af de mandlige respondenter i spørgeskemaundersøgelsen også vurderer, at den personalefaglige del af jobbet er motiverende (57 pct.), hvilket er i overensstemmelse med det indledende fund fra interviewmaterialet.

Samlet set viser analysen, at både mænd og kvinder i overvejende grad motiveres af både den faglige og den personalefaglige del af ledelsesjobbet.

Når yngre ledere og personer med lederambitioner ikke kan spejle sig i den type ledelse, de ser i toppen af deres virksomhed, har det betydning for deres videre karrierevalg

Forskning viser, at der er risiko for, at ledelsesambitioner sænkes eller helt forsvinder i mødet med en kultur, som man ikke kan spejle sig i, i hvert fald for kvinders vedkommende. F.eks. finder et studie, at yngre kvinder, der som studerende udmærker sig fagligt og har ledelsesambitioner, oplever et fald i deres ledelsesambitioner, når de påbegynder deres karriere. Kvinderne i studiet oplever også generelt, at de har vanskeligt ved at forbinde sig til deres organisationers ledelse og kultur. Dette udmønter sig bl.a. i en forventning om, at det at bevæge sig op ad rangstigen (mod ledelse), ville resultere i et mindre tilfredsstillende privatliv (Beaupre, 2019).

I nærværende undersøgelse oplever både flere kvindelige og mandlige interviewpersoner, at de eksisterende ledelsesrum på flere arbejdspladser kan være svære at spejle sig i. For begge grupper gælder, at det kan være vanskeligt at se sig selv i den ledelsesstil, de ser hos ledere i virksomheden og i de prioriteringer, der laves eller ikke laves.

”Der er mange af de mandlige ledere, jeg har haft, som har valgt et liv, hvor de har lagt alt andet til side. Også bare i retorikken, hvor man, selvfølgelig på jokende vis, giver udtryk for, at familie er andenprioritet, og arbejdet er alting.”

Mand med lederambitioner

De interviewpersoner, der har haft vanskeligt ved at spejle sig i den type ledelse, de ser i topledelsen eller oplever tættere på, har søgt videre til en anden arbejdsplads med en anden ledelseskultur. Dette gør sig gældende både for mandlige og kvindelige interviewpersoner.

Hvis vi sammenholder dette med den forskning, der er på området, kan det være en forklarende faktor, når vi som samfund prøver at forstå, hvorfor ledelsesaspiranter falder ud af ledelsespipelines: Hvis man ikke kan spejle sig i ledelseskulturen, kan det påvirke ens ambitioner og videre karriereforløb. I forskningen kan vi se, at det kan medføre sænkede lederambitioner, særligt for kvinder, mens det blandt interviewpersonerne i denne undersøgelse betyder, at både mænd og kvinder oftere vil forlade virksomheden til fordel for en anden virksomheds pipeline.

Dette skal også ses i relation til, at gruppen af interviewpersoner i nærværende undersøgelse er rekrutteret pba. deres ledelsesambitioner eller egentlige ledelseserfaring, og har altså – på trods af eventuelle oplevelser af ikke at kunne spejle sig i de ledelseslag, de har mødt – fortsat et ønske om at bestride en lederstilling. De har med andre ord bevæget sig videre fra deres første job eller virksomheder med intakte ledelsesambitioner.

Overordnet set er det relevant at være opmærksom på, at når det er vanskeligt for de yngre ledere og lederaspiranter at se sig selv i den ledelse og kultur, de oplever på arbejdspladsen, som en del af interviewpersonerne giver udtryk for, er der risiko for, at dette påvirker deres lederambitioner eller karriereveje i den pågældende virksomhed på negativ vis.

Delkonklusion

Analysen af interviews finder, at der på tværs af mandlige og kvindelige interviewpersoner er en opfattelse af det ideelle lederskab som særligt relateret til kompetencer som nærvær, sårbarhed, empati, evne til at dele ud af sig selv samt evne til at skabe et trygt rum. Nøgleord, som ledelsesforskning bruger til at beskrive inkluderende ledelse.

Det fremgår klart af undersøgelsens samlede datamateriale, at den første leder kan have stor indflydelse på udviklingen af lederambitioner hos yngre mænd og kvinder, og at mødet med forskellige lederegenskaber tidligt i karrieren kan have afgørende betydning for deres senere karriereudvikling og ambitioner om ledelse.

En interessant observation i spørgeskemaundersøgelsen er, at størstedelen af både de mandlige og kvindelige respondenter angiver, at de i høj grad motiveres af det faglige indhold såvel som det personalefaglige indhold i lederjobbet. Dette bryder med nogle stereotype opfattelser og viser, at motivationen for gerne at ville være leder ikke nødvendigvis er kønnet.

Samtidig viser analysen af interviewmaterialet, at manglende mulighed for at spejle sig i en virksomheds ledelseskultur kan påvirke de yngre ledere og lederaspiranters karriereveje og -udvikling. Forskningen på området viser, at særligt yngre kvinder tilpasser eller sænker deres lederambitioner som følge af en uoverensstemmelse med den eksisterende ledelseskultur,

Erhvervslivets kommende ledere

- en analyse af yngre mænd og kvinders ambitioner, motivationer og barrierer for ledelse

mens det blandt undersøgelsens interviewpersoner betyder, at både yngre mænd og kvinder forlader virksomheden for at søge mod en anden ledelseskultur.

Analysekapitel II: Vejen til ledelse

Det følgende kapitel undersøger, hvordan yngre lederaspiranter og ledere oplever deres karriereudvikling og hvilke forventninger, de bliver mødt af og har til sig selv undervejs.

Hvad viser forskningen?

Mødet med virksomheders ofte stereotype forventninger til lederrollen kan have betydning for kvinders oplevelse af, hvad der er opnåeligt

Mens forskning peger på, at mandlige og kvindelige studerende i udgangspunktet har lige høje ambitioner om løn og avancering ved endt uddannelse, kan mødet med arbejdspladsen medføre en risiko for, at lederambitioner sænkes for særligt kvinder (Storvik & Abrahamsen, 2022). Det skyldes bl.a. at kvinder oplever at blive udsat for det, der generelt i forskningen omtales som 'dobbelte standarder'.

Begrebet 'dobbelte standarder' har været og er en grundsten i forskningen om ledelse og dækker over den mekanisme, at lederrollen for både mænd og kvinder kobles med egenskaber, der stereotypisk og traditionelt tillægges mænd. I association med mænd anskues egenskaberne som positive for en leder, mens de i association med kvinder modsat anskues som utiltalende og tillægges negative vurderinger (Schein, 1973). De forskellige vurderinger af egenskaberne hos hhv. mænd og kvinder betyder, at kvinder står i en position, hvor det kan være negativt at tilegne sig egenskaber, der stereotyp tillægges mænd, men også negativt at lade være, fordi netop disse egenskaber associeres med den succesfulde leder. I forskningen går dette under teoriparadigmet 'Think manager, think male' (Koenig et al., 2011).

Associationen mellem køn og stereotype lederegenskaber medfører samtidigt, at lederrollen kan virke utilnærmelig for særligt kvinder, hvis ikke man kan forene den stereotype rolle med egen identitet (Eriksson, Smith & Smith, 2023). Heraf kommer begrebet 'rolleoverensstemmelse', som også kan have betydning for, hvorvidt man som kvinde oplever at kunne se sig selv i en stereotyp konnoteret lederrolle.

Ovennævnte mekanismer og begreber sætter rammerne for, hvilken virkelighed yngre personer, særligt kvinder, med lederambitioner ifølge forskningen mødes af på arbejdsmarkedet. Begreberne kan derfor være med til forklare forskellige forventninger til og oplevelser af lederjobbets opnåelighed. Netop yngre mænd og kvinders forventninger og ambitioner dykker undersøgelsen ned i i dette kapitel.

Mænd og kvinders lederambitioner kommer til udtryk på forskellig vis

Et norsk studie fra 2022 finder, at kvindelige studerende har lavere forventning til at opnå lederstillinger end mandlige studerende og også opnår færre lederstillinger. Dette til trods for, at de har lige høje ambitioner om ledelse ved endt uddannelse (Storvik & Abrahamsen, 2022). I nærværende analyse identificeres tilsvarende, at der er forskel i forventninger til hvordan og hvornår, et lederjob kan opnås blandt de mandlige og kvindelige interviewpersoner. Dette ses ved forskellen på, hvordan lederambitioner hos hhv. mænd og kvinder kommer til udtryk.

Mens mange af de mandlige interviewpersoner giver udtryk for, at deres lederambitioner har været eksplicitte fra starten af deres karriere, og at de har italesat dem, fortæller flere kvindelige interviewpersoner, at deres lederambitioner er blevet stærkere og dermed mere eksplicitte i takt med, at de oplever at blive anerkendt i, at de er kompetente som kommende ledere.

”Jeg følte det som en naturlig ting, at jeg på et tidspunkt skulle [...] være leder.”

Mand med lederambitioner

”Mine ambitioner for ledelse er faktisk mest noget, der er kommet i kraft af min leder. Jeg har egentlig ikke selv tænkt, at jeg skulle være leder. Det er min leder, der har italesat det som om, at jeg ’vil jo gerne være leder’, og så tror jeg, at det langsomt har forplantet sig.”

Kvinde med lederambitioner

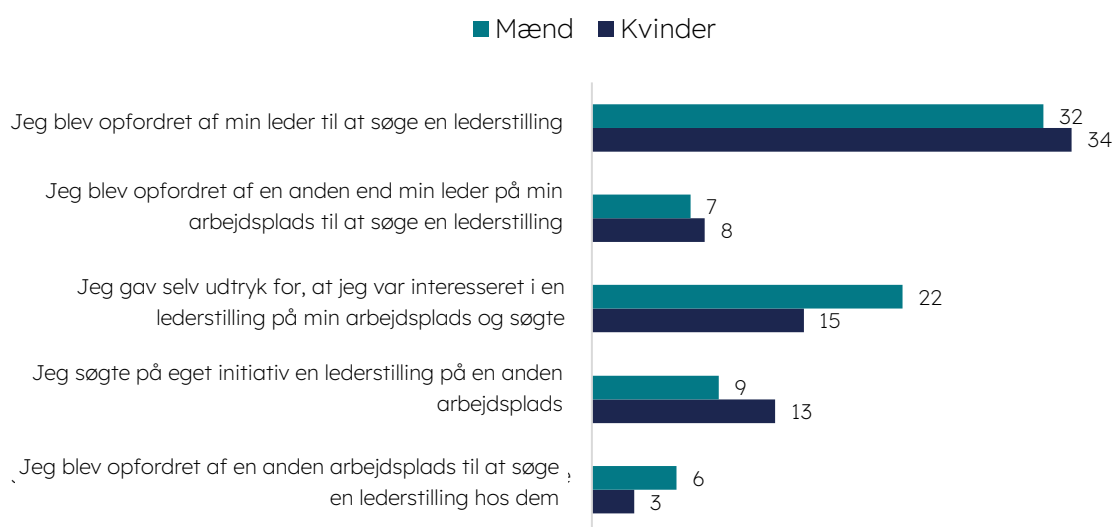
Den måde, ambitionerne bliver italesat på forskellig vis hos hhv. de mandlige og kvindelige interviewpersoner, kan med fordel ses i relation til forskning, der viser, at oplevelser på arbejdspladsen kan påvirke særligt kvinders karriereforløb. Det kan f.eks. komme til udtryk ved, at oplevelser på arbejdspladsen rykker ved deres overbevisning om egne evner (*self-efficacy*) og balancen mellem at være sig selv og at tilpasse sig arbejdspladsens normer og kultur. Når kvinder med høje ambitioner for karriere og ledelse træder ind på arbejdsmarkedet og oplever, at deres ambitioner ikke bliver mødt eller anerkendt, justerer de deres ambitionsniveau, så det bliver opnåeligt i den kontekst, de nu befinder sig i (Harman & Sealy, 2017). På den baggrund kan oplevelsen af anerkendelse og opfordring til at gå ledervejen fra f.eks. nærmeste leder være af stor betydning for oplevelsen af, om lederjobbet opleves som opnåeligt.

Betydningen af anerkendelse og opfordring til at gå ledervejen for at få et lederjob fremgår også af en undersøgelse fra 2021 blandt mere end 6.118 ledere, foretaget af den faglige organisation Lederne. Denne viser, at det for hver anden kvindelige leder var deres chef, der opfordrede dem til at gå efter lederkarrieren, mens det for mænd i højere grad var dem selv, der tog initiativet (Lederne, 2021).

I spørgeskemaundersøgelsen har vi spurgt de respondenter, der er ledere, om hvordan de fik deres første lederjob. Da ledere kun udgør 141 af den samlede respondentgruppe på 606 personer, er det dog ikke muligt med tilstrækkelig statistisk sikkerhed at sige noget om forskellene på anledningen til første lederjob blandt mænd og kvinder.

Hvis vi med ovenstående forbehold in mente kigger på den reelle fordeling af besvarelsenerne for de hhv. mandlige og kvindelige respondenter til spørgeskemaanalysen, tyder det dog på, at der er små forskelle i anledningen til første lederjob.

Figur 5: 'Hvad var anledningen til, at du fik dit første lederjob?', antal svar fordelt på køn



Note: Figur 5 viser deskriptivt svarfordelingen på spørgsmålet: 'Hvad var anledningen til, at du fik dit første lederjob?' i antal svar fordelt på køn, baseret på 141 respondenter (kun ledere). Det har været muligt at vælge mere end én svarmulighed. Respondenterne har også haft mulighed for at angive "andet" og "ved ikke/ønsker ikke at svare",

Mens lidt flere mandlige end kvindelige respondenter angiver, at de selv tog initiativ til at søge en lederstilling på egen arbejdsplads, angiver lidt flere kvindelige respondenter, at de på eget initiativ søgte en lederstilling på en anden arbejdsplads.

Overordnet nuancerer spørgeskemaundersøgelsen billedet ved, at både de mandlige og kvindelige respondenter, der er ledere, bredt oplever ledelse som noget, man i højere grad bliver opfordret til end noget, man selv tager initiativ til.

Forfremmelsesparametre opleves i høj grad at bero på bestemte målbare kompetencer

Som beskrevet i det indledende afsnit om forskningen på området kan 'dobbelte standarder' betyde, at nogle lederegenskaber kan være sværere for kvinder end mænd at blive anerkendt for. Det er egenskaber, der stereotypisk associeres med mænd. De egenskaber peger en del af både de mandlige og kvindelige interviewpersoner på, når de deler deres oplevelse af en traditionel, resultatorienteret tilgang til forfremmelse og karriereudvikling i de virksomheder, de arbejder i. Når interviewpersonerne oplever, at det er disse bestemte egenskaber, der vægtes højere end andre, kan dette altså være en forklaring på nogle af de forskelle i udvikling og italesættelse af lederambitioner, der ses hos hhv. mænd og kvinder i undersøgelsen.

Flere interviewpersoner, på tværs af køn, beskriver, at de på deres arbejdsplads netop mødes med forfremmelsesparametre, der i højere grad værdisætter egenskaber relateret til den traditionelle ledelsesform, f.eks. outcome og output, og ikke indeholder blik for egenskaber forbundet med den inkluderende ledelsesstil, der sætter fokus på det personalefaglige indhold. Fokus hos deres ledere opleves udelukkende som performance- og konkurrenceorienteret, og forfremmelser hænger således typisk alene sammen med f.eks. målbare KPI'er som salgsmål og omsætning.

En kvindelig interviewperson peger f.eks. på, at de opgaver, hun var blevet stillet i forhold til at tage ansvar for studentermedhjælpere (som i høj grad handlede om at hjælpe studentermedarbejderne i gang og få dem onboardet i virksomheden), stod i vejen for en forfremmelse, fordi opgaverne relateret hertil ikke blev medregnet i hendes performancemål.

”Der indkaldte jeg [min leder] til et møde, hvor jeg sagde, at jeg havde håbet, jeg var i kikkerten til en forfremmelse. Det var også den opfattelse, jeg havde fået på baggrund af nogle dialoger, vi havde haft, hvor jeg også fortalte ham, at jeg var bekymret for, at jeg ikke kunne nå mine mål for året, fordi jeg netop havde den her rolle i forhold til studenter. Jeg oplevede, at det var lidt en hæmsko i forhold til at kunne nå mine mål, fordi [rollen] var vildt krævende.”

Kvinde med lederambitioner

Når kvinder i højere grad end mænd oplever, at opbakning og inspiration fra egen leder styrker deres lederambitioner, handler det altså ikke om, at de skal have særlig hjælp eller er mere usikre på sig selv. I stedet handler det – ifølge forskningen – om, at de målbare faglige egenskaber kan være sværere for kvinder at blive anerkendt for, fordi kvinder ofte tillægges ikke-målbare egenskaber relateret til omsorg (Muhr, 2019). Forskning viser derudover, at kvinder i højere grad end mænd generelt tildeles opgaver, der ikke indeholder forfremmelsespotentiale (Babcock et al., 2022).

Det betyder i praksis, at hvis kvinder vil stige i graderne, skal de på den ene side acceptere rolleuforenelighed og *performe* på nogle andre parametre samt anvende andre kompetencer end dem, de selv anser som værende ideelle for den gode leder. På den anden side er det sværere for dem at blive anerkendt for de mere økonomisk og performanceorienterede kompetencer, alt imens de relationelle, inkluderende kompetencer, som de måske lettere kan anerkendes for, ikke nødvendigvis værdisættes af virksomheder i så høj grad.

Tilsammen kan dette udgøre en barriere for forventninger til kvinders karriereudvikling – både indre og ydre – og dermed risikere at sænke deres karriereambitioner i det hele taget.

Mænd og kvinder har til dels forskellige forventninger til, hvad der skal til for at opnå et lederjob

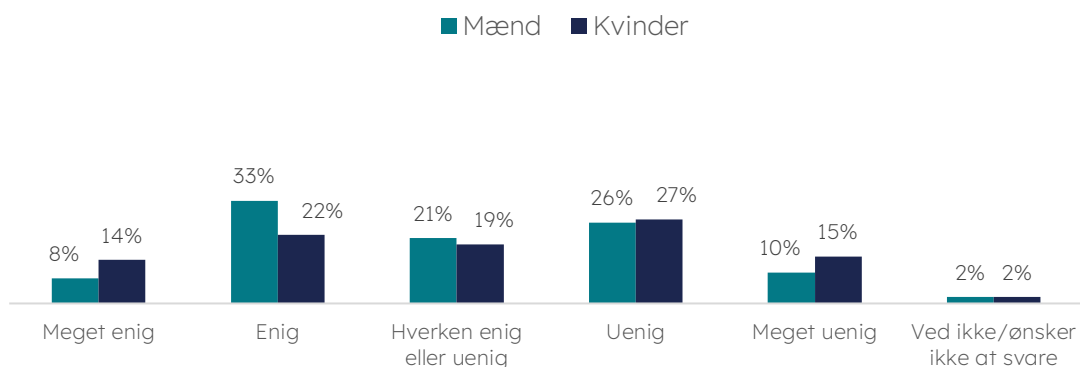
Foruden forskelle i hvordan lederambitioner kommer til syne, tegner undersøgelsens resultater også et billede af kønnede forskelle i forventningerne til, hvad der kræves for at opnå en lederstilling, og hvordan det kommer til udtryk.

For at undersøge hvorvidt respondenterne taler åbent med deres leder om deres karrieredrømme, og om dette har udmøntet sig i strategisk handling, er respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen blevet spurgt ind til, 1) om de taler med deres nærmeste leder om

deres lederambitioner, og 2) om de har lagt en plan for deres karriereudvikling med deres nærmeste leder. En karriereudviklingsplan vil typisk indeholde mål og delmål for de næste trin i karrieren med henblik på at opnå et bestemt stillings- og/eller kompetenceniveau.

Analysen viser, at mænd med lederambitioner i høj grad (41 pct.) – og i lidt højere grad end kvinder (36 pct.) – angiver, at være enige eller meget enige i, at de taler om deres lederambitioner med deres nærmeste leder. Dette kan ses i figuren nedenfor.

Figur 6: 'Jeg taler om mine lederambitioner med min nærmeste leder', andele opdelt på køn



Note: Figur 6 viser deskriptivt tilkendegivelser på udsagnet: 'Jeg taler om mine lederambitioner med min nærmeste leder' i andele, baseret på 465 respondenter; 209 mænd og 255 kvinder. Der er i spørgeskemaet også spurgt ind til respondenter med anden kønsidentitet end de angivne, men respondenttallet er ikke tilstrækkeligt højt til brug for videre analyse. Dette spørgsmål er kun blevet stillet til respondenter med lederambitioner.

I interviewundersøgelsen kommer en eksplicit tilgang til at opnå et lederjob til udtryk blandt de mandlige interviewpersoner, hvor der generelt hersker en forventning om, at det er vigtigt, at man gør opmærksom på sig selv og spiller sig selv på banen, så man er langt fremme i ledelsens bevidsthed, når en lederposition skal besættes.

”[Hvis man skal blive leder på nuværende arbejdsplads] skal man da bare være god til lige at gå ind og prikke direktøren på skuldrene og sige, ”skulle det ikke være mig, der skulle have den stilling der?”. Og måske nævne det løbende, gøre sig selv relevant.”

Mand med lederambitioner

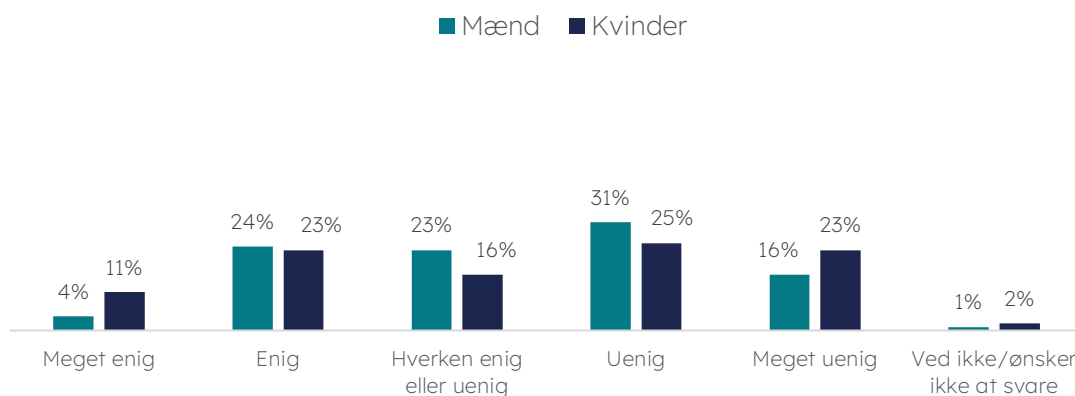
Derudover fremstår de mandlige interviewpersoners tilgang til karriereudvikling eksplicit og systematisk. F.eks. har flere en klar idé om, at man ofte bør skifte job, hvis man vil hurtigt frem i karrieren.

”Jeg tror, at den hurtige vej, det er ved at få noget basiserfaring i nogle forskellige virksomheder, og så bliver du nødt til at skifte job, for at komme hen til det, du gerne vil. Du er nødt til at have erfaring fra flere vinkler, hvor, hvis du bliver i en virksomhed for længe, så er det den eneste vinkel, du har på livet, og hvordan man arbejder og kulturen.”

Mand med lederambitioner

Spørgeskemaundersøgelsen viser derudover, at lidt færre respondenter generelt angiver at have lagt en karriereplan med deres nærmeste leder. Der er dog flere kvinder (34 pct.) med lederambitioner end mænd (28 pct.) med lederambitioner, der angiver, at de har lagt en karriereudviklingsplan med deres nærmeste leder. Dette indikerer, at selvom kvinder er mindre eksplicitte om deres lederambitioner i dialogen med nærmeste leder, er de mere tilbøjelige til at planlægge de næste skridt i deres karriereudvikling og sætte mål for dette, med deres leder.

Figur 7: ‘Jeg har sammen med min nærmeste leder lagt en plan for min karriereudvikling’, andele opdelt på køn



Note: Figur 7 viser tilkendegivelser på udsagnet: ‘Jeg har sammen med min nærmeste leder lagt en plan for min karriereudvikling’ i andele, baseret på 465 respondenter; 209 mænd og 255 kvinder. Der er i spørgeskemaet også spurgt ind til respondenter med anden kønsidentitet end de angivne, men respondenttallet er ikke tilstrækkeligt højt til brug for videre analyse. Dette spørgsmål er kun blevet stillet til respondenter med lederambitioner.

Dette resultat belyses i interviews, hvor de kvindelige interviewpersoners adfærd i forhold til at opnå et lederjob fremstår mindre eksplicit og udtalt, og næsten alle kvindelige interviewpersoner peger på, at opfyldelse af deres lederambitioner kræver, at de får mere erfaring, ballast og viden, særligt om håndtering af svære personalerelaterede udfordringer. De kvindelige interviewpersoners tilgang er umiddelbart mindre proaktiv end de mandlige interviewpersoners, men den kommer til udtryk gennem et fokus på opbygning af kompetencer, som de finder nødvendige for at kunne varetage et lederjob.

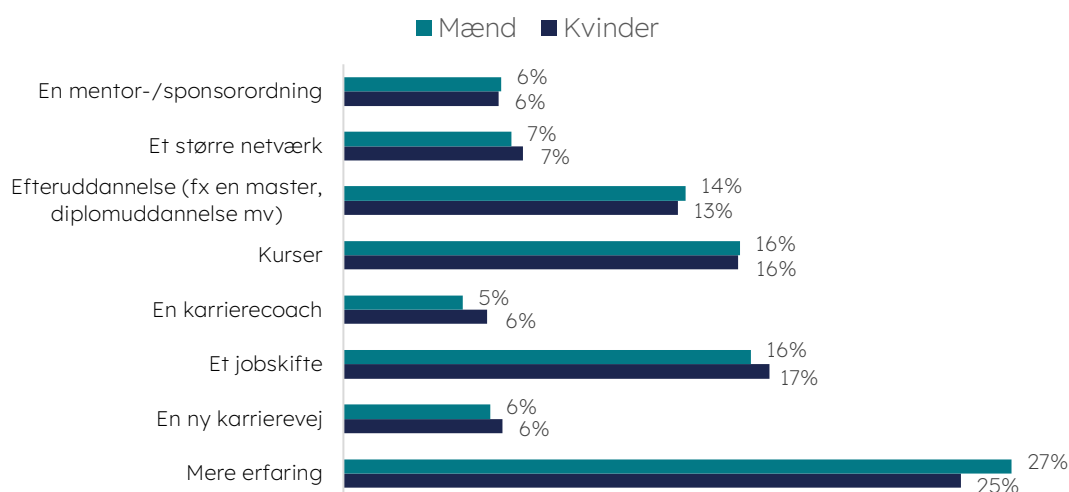
”Så er der nemlig personaleledelsen. Der vil jeg gerne have mere erfaring. Jeg vil gerne have mere erfaring med det med empatien. Hvordan man forstår, hvad det er for et menneske, når man træder ind i rummet til.”

Kvinde med lederambitioner

Lidt forenklet kan det siges, at mændene i interviewundersøgelsen har en forventning om, at karriereudvikling mod et lederjob kræver, at man ”kaster sig ud i det” og italesætter sig selv som fremtidig leder, når muligheden byder sig, mens kvinderne i højere grad står med overvejsen om, hvorvidt de har de rette kompetencer og den nødvendige erfaring for at varetage et lederjob.

Det kan dog ikke konkluderes, at mænd generelt ikke mener, at de kan have brug for mere erfaring for at blive ledere. I spørgeskemaundersøgelsen spørges til, hvad respondenterne tror, der skal til, for at de kan opfylde deres ambition om at blive leder. Respondenterne har haft mulighed for at vælge flere forskellige muligheder på en lukket liste, og her angiver stort set lige mange mænd og kvinder ’erfaring’ (hhv. 27 pct. og 25 pct.), ligesom der generelt ikke er forskel på, hvad mænd og kvinder vælger og ikke vælger, når de svarer på spørgsmålet.

Figur 8: ‘Hvad tror du, der skal til for at du kan opfylde din ambition om at blive leder?’, andele fordelt på køn



Note: Figur 8 viser deskriptivt respondenternes angivelser af, hvilke af de oplyste muligheder, de mener, der skal til, for at de kan opfylde deres ambitioner for at blive leder i andele, baseret på 465 respondenter og opdelt på køn. Spørgsmålet lød 'Hvad tror du, der skal til, for at du kan opfylde din ambition om at blive leder?' det har også været muligt at svare hhv. 'ingen af ovenstående', 'andet' eller 'ved ikke/ønsker ikke at svare'. Da det har været muligt at vælge mere end én svarkategori, angiver procenttallene hvor mange af de adspurgte hhv. mænd og kvinder, der har valgt den pågældende kategori. Dette spørgsmål er kun blevet stillet til respondenter med lederambitioner.

Resultaterne understøtter fundet fra interviewene om, at erfaring er centralt i manges bevidsthed, hvilket er forventeligt inden for en målgruppe af yngre lederaspiranter – særligt når vi tager spørgsmålets udformning i betragtning. Det er stillet som et multiple choice-spørgsmål uden prioritering, hvor respondenterne har kunnet vælge så mange muligheder fra

en lukket liste, de har villet. Her er det forventeligt, at 'erfaring' vil være en mulighed, mange i målgruppen vil vælge, i tillæg til andre muligheder.

'Erfaring' er den valgmulighed i spørgeskemaet, flest vælger, når de skal pege på, hvad der er vigtigt for at opnå en lederstilling, og mænd og kvinder vælger den i stort set lige høj grad. Dog kan resultatet ikke sige noget om forskellene mellem mænd og kvinder i forhold til, hvad de anser som det *vigtigste* for at avancere.

Vigtigheden af erfaring er i interviewene langt mere udtalt blandt de kvindelige interviewpersoner, hvor en stor del nævner det som det første, mens det i langt mindre grad nævnes eksplicit blandt de mandlige interviewpersoner. Hos de mandlige interviewpersoner er der i højere grad en oplevelse af, at gode lederkompetencer udvikles i takt med, at de tilegner sig erfaring som ledere.

Dette fund kan også ses i lyset af forskning om kønsforskelle i ledelse og adfærd, der viser, at kvinder ikke har nær så meget selvtillid eller tro på egne evner som mænd i forhold til en lederrolle (Eriksson et al., 2023). Baggrunden for kvinders forventninger til, at de skal besidde særlige kompetencer og bevise deres kunnen, kan også forklares med afsæt i forskning, der viser, at mænd ofte bliver taget i betragtning til lederjob på baggrund af deres opfattede potentiale, mens kvinder bliver dømt på deres erfaring (Williamson & Wilkie, 2015). Et studie af kvinders netværk finder ligeledes, at de kvinder, der bliver ledere på et højt niveau, typisk har en længere uddannelse end mænd på det tilsvarende lederniveau (von Essen & Nina Smith, 2023).

Spørgeskemaundersøgelsen tegner et ensartet billede på tværs af køn af vigtigheden af erfaring. Interviewmaterialet i nærværende undersøgelse nuancerer dette billede ved, at de interviewede kvinder i højere grad end mændene forventer, at deres påviste erfaring er essentiel for at bestride et lederjob. Det er der ifølge forskningen en lang række faktorer, der kan forklare. Fundet afspejler på den ene side en forventning, kvinderne mødes med på arbejdsmarkedet, om at de skal have en vis erfaring for at indtræde i en lederrolle. På den anden side er det, som tidligere beskrevet i kapitlet, sværere for dem at blive anerkendt for 'klassiske' lederkompetencer. Dette kan, ifølge forskningen, have betydning for deres tro på egne evner og den selvtillid, de går til lederrollen med, og i sidste ende deres tilgang til og forventning om, hvad der skal til for at opnå et lederjob.

Delkonklusion

Dette kapitel har på baggrund af både interview- og spørgeskemadata præsenteret forskelle i, hvordan mænd og kvinder udtrykker deres lederambitioner og oplever deres karriereudvikling. Resultaterne tegner et billede af, at mænds tilgang til deres karriere kan fremstå mere proaktiv, og de taler i højere grad med deres leder om deres lederambitioner, mens flere kvinder i højere grad nævner, at deres ambitioner vokser gennem opfordring og anerkendelse.

Spørgeskemaresultaterne indikerer, at ledelse primært opfattes som noget, der man opfordres til, f.eks. af egen leder, og forfremmelseskriterier opleves blandt interviewpersonerne at være baseret på bestemte målbare kompetencer, som forskningen viser, at det er lettere for mænd at blive anerkendt for, end det er for kvinder.

Der ses stor lighed i spørgeskemaundersøgelsen mellem mænds og kvinders forventning om, hvad der skal til for at opnå en lederposition. Her vælger respondenterne meget ensartet på

tværs af køn svarmulighederne mere erfaring, jobskifte, kurser og efteruddannelse som det, der skal til, for at opfylde ambitionen om at blive leder.

Forskelle kommer til udtryk i interviewundersøgelsen, når interviewpersonerne skal pege på, hvad der *særligt* skal til for at opnå et lederjob. Her lægger mandlige interviewpersoner vægt på eget initiativ, mens kvindelige interviewpersoner fokuserer på at opnå erfaring og færdigheder relateret til personaleledelsesdelen. Denne forskel stemmer også overens med den forskning, der på området.

Resultaterne fremhæver kompleksiteten af ledelsesaspiranternes oplevelser og viser behovet for en nuanceret tilgang til karriereudvikling og talentudvikling af ledere, der anerkender kønsrelaterede faktorer og forventninger, og som samtidig adresserer forskellige udfordringer og ressourcer, som både yngre mænd og kvinder med lederambitioner bringer ind i deres karriereforløb.

Analysekapitel III: Barselsorlov og familieliv

Dette kapitel undersøger, hvilken betydning yngre ledere og personer med lederambitioner tillægger barselsorlov, familie og fritid i relation til deres karriereudvikling. Det undersøges bl.a., hvordan målgruppen oplever mulighederne for både at være karriereorienteret i forhold til at opnå et lederjob og samtidigt have en familie og et fritidsliv.

Hvad viser forskningen?

Fravær fra arbejdsmarkedet påvirker kvinders karriere og økonomi mere end mænds, og ansvaret for børn og familieliv opfattes stereotyp i højere grad som en opgave for kvinder

I forskningen omtales fravær fra arbejdsmarkedet som en afgørende faktor, der kan påvirke primært kvinders karrieremuligheder såvel som fordelingen af forældreansvar mellem mænd og kvinder. Kvinder, der har længere karriereafbrydelser, f.eks. grundet barselsorlov, oplever ofte reduceret arbejdsmarkedstilknytning i form af lavere beskæftigelsesniveauer, reducerede arbejdstimer og jobstabilitet sammenlignet med mænd og kvinder uden karriereafbrydelser. Det medvirker til, at kvinderne, når de vender tilbage til arbejdet, ikke altid har samme muligheder for at opnå forfremmelser som deres mandlige kollegaer (Kuitto et al., 2019).

Barselsorlov og familieliv har også en afgørende betydning for løngabet mellem mænd og kvinder. Forskning peger på, at børn og familie forklarer 80 pct. af forskellen i indkomst mellem mænd og kvinder. Selvom løngabet gennem tiden er blevet betragteligt mindre, har denne del ikke ændret sig de sidste 40 år (Kleven & Søgaard, 2019).

Ser man på de ansvarsopgaver der forbindes med familieliv, finder studier, at kvinder tager mere ansvar for omsorgs- og husarbejdet end mænd, mens mænd, der tager mere del i ansvaret, oplever mere konflikt i forbindelse med forventningerne til dem på arbejdsmarkedet. Dette afspejler en kulturel forståelse af, at ansvar for børn og husarbejde er en kvindeopgave (Peutere et al., 2017).

Samlet set fremhæver forskningen, at karriereafbrydelser kan have en signifikant indflydelse på særligt kvinders arbejdsmarkedstilknytning og senere karriereudvikling. Hvordan yngre ledere og personer med lederambitioner opfatter familielivets betydning for deres karrieremuligheder og ambitioner afdækker de følgende afsnit.

Bekymringer om barselsorlov opstår blandt kvinder allerede inden, de er gravide

På tværs af interviewpersonerne er der nogenlunde overensstemmelse mellem mænd og kvinders forventninger til og oplevelser af, at det er muligt at kunne varetage et lederjob og samtidig være til stede i sit privat- og familieliv.

Anderledes bekymrede fremstår de kvindelige interviewpersoner dog, når det handler om deres forventninger til barselsorlov i relation til deres karriere. Her kommer langt størstedelen af de kvindelige interviewpersoner ind på bekymringer relateret til barselsorlovs længde. Det gælder både dem, der har børn, dem der planlægger snart at få børn, og dem, der ønsker at få børn engang i fremtiden, men ikke har konkrete planer om det endnu.

”Når man kommer tilbage [fra barselsorlov], så skal du til at bevise dig selv igen, og man skal flere år frem, før man kan få lønforhøjelse og forfremmelse. Når jeg nu rigtig gerne vil have en senior manager rolle, så har jeg da også tænkt, at graviditet og barsel, det bliver ligesom et toårigt set back.”

Kvinde med lederambitioner

Omvendt er barselsorlovs længde ikke en bekymring hos de mandlige interviewpersoner. Flere af dem giver udtryk for, at de som minimum gerne vil tage deres 11 øremærkede uger og nogle også længere end det. Det er dog ikke en faktor i deres karriereplanlægning eller en bekymring i det hele taget, som det er hos kvinderne.

Hvor bekymringer om barselsorlov og barselsorlovs længde naturligt bringes på banen af næsten alle de kvindelige interviewpersoner i interviewet omhandlende deres karriereudvikling og -ambitioner, er der ingen af de mandlige interviewpersoner, der nævner barselsorlov og familiestiftelse, før de bliver spurgt specifikt ind til det.

Bekymringerne hos kvinderne går bl.a. på, at det at være væk fra arbejdspladsen eller arbejdsmarkedet generelt i en længere periode vil sætte dem bagerst i køen i forhold til opgaver, forfremmelser eller deciderede lederpositioner. Også fordi de ikke har samme vilkår som deres mandlige kolleger, når det kommer hertil, fordi der stadig er stor forskel på, hvor lang barselsorlov hhv. mænd og kvinder tager.

”For at være helt ærlig, så kan jeg godt være bange for, at sådan noget med at få børn vil være en hindring. Det med at være sat ud af spillet i 6-7 måneder, det har en påvirkning. Så vil jeg ønske, at alle, der får børn, i hvert fald til minimum tager 6 måneder, så de alle spiller efter samme spilleregler. Det vil i virkeligheden give mere rimelige chancer for alle.”

Kvinde med lederambitioner

De kvindelige interviewpersoner gør sig også generelt flere tanker og overvejelser om barselsorlovens betydning for at kunne opnå et lederjob, og allerede før planer om graviditet gør de sig bekymringer om, hvorvidt selve barselsorloven kan være en barriere for deres karriereambitioner.

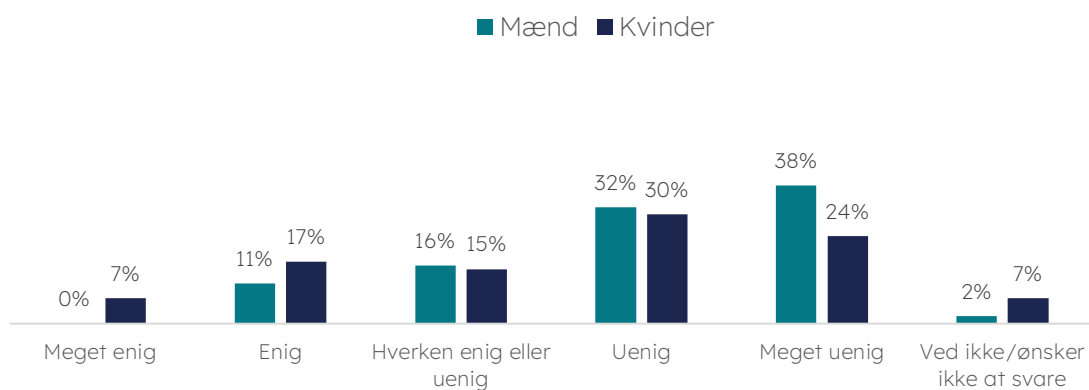
Bekymringerne kan dermed blive en byrde, der kan stå i vejen for kvinders forventninger til at opnå et lederjob – forventninger, som forskningen på området viser er essentielle for reel opnåelse af lederpositioner (Storvik & Abrahamsen, 2022). Samtidig udgør overvejelserne om fraværs betydning for karrieren en essentiel forskel på mænd og kvinders forventninger til opnåelse af lederstillinger, fordi mænd ikke gør sig de samme bekymringer, og derfor ikke bærer den byrde.

Kvinder oplever i højere grad end mænd, at barsel har en negativ betydning for karrieren

Analysen af spørgeskemaundersøgelsen viser, at der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem køn og oplevelse af barselsorlovs betydning for karriere. Kvinder oplever således i højere grad end mænd, at deres barsel har haft en negativ betydning for deres muligheder for karriereudvikling. Hvor 24 pct. kvinder angiver at være meget enige eller enige i, at deres barselsorlov havde negativ betydning for deres muligheder for at udvikle sig i deres job, gør det samme sig kun gældende for 11 pct. af de mandlige respondenter.

Samtidig erklærer 54 pct. af kvinderne sig uenige eller meget uenige i udsagnet, mens det gør sig gældende for 70 pct. af mændene. Der er dermed også en stor andel af respondenterne, der ikke har oplevet barsel som negativ for deres karriereudvikling.

Figur 9: 'Min barsel havde negativ betydning for mine muligheder for at udvikle mig i mit job efterfølgende', andele opdelt på køn*



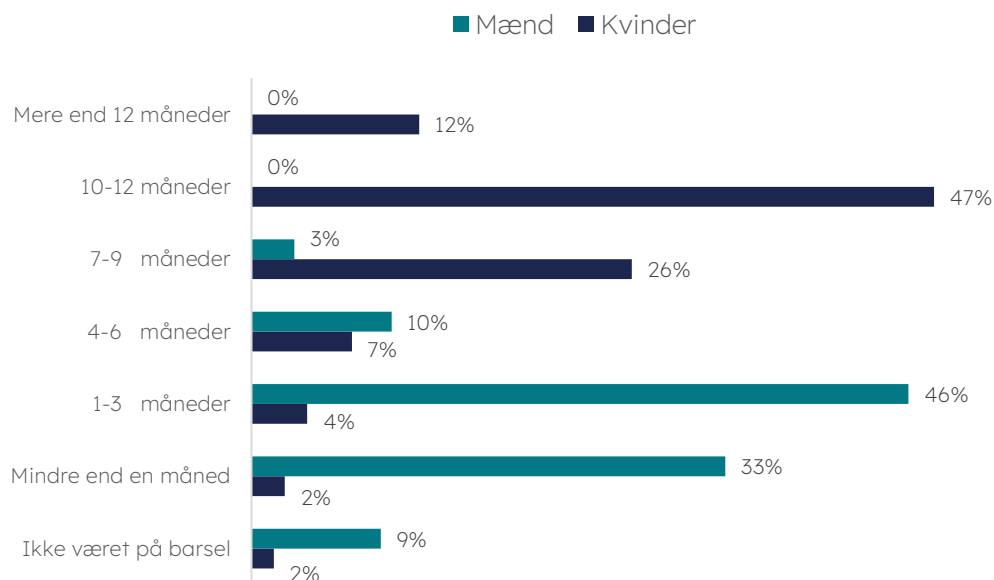
Note: Figur 9 viser tilkendegivelser på udsagnet: 'Min barsel havde negativ betydning for mine muligheder for at udvikle mig i mit job efterfølgende' i andele, baseret på 249 respondenter; 122 mænd og 127 kvinder. Der er i spørgeskemaet også spurgt ind til respondenter med anden kønsidentitet end de angivne, men respondenttallet er ikke tilstrækkeligt højt til brug for videre analyse. Dette spørgsmål er kun blevet stillet til respondenter, der har været på barsel.

*Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem køn og oplevelse af, om barsel har betydning for karriereudvikling ved et 95 %-niveau.

Eftersom kvinder tager markant længere barselsorlov end mænd, er der en sandsynlighed for, at en del af forklaringen på forskellen i oplevelserne hos hhv. mænd og kvinder kan findes i, at kvinder i gennemsnit har et større fravær fra arbejdsmarkedet end mænd. I spørgeskemaundersøgelsen angiver langt størstedelen af de mænd, der har børn, at de har været på barselsorlov i tre måneder eller mindre (88 pct.), mens størstedelen af kvinder med børn angiver at have været på barselsorlov i minimum 10 måneder (59 pct.). Samtidig viser

data, at det gennemsnitlige antal barselsuger på landsplan for børn født i 2022 lå på 39 for kvinder, mens det for mænd lå på 8 uger (Tænk tanken EQUALIS, 2024).

Figur 10: 'Hvor længe har du været på barsel?', andele opdelt på køn*



Note: Figur 10 viser respondenter med børns barselslængde i andele fordelt på køn. Baseret på 263 respondenter; 134 mænd og 129 kvinder. Der er i spørgeskemaet også spurgt ind til respondenter med anden kønsidentitet end de angivne, men respondenttallet er ikke tilstrækkeligt højt til brug for videre analyse. Dette spørgsmål er kun blevet stillet til respondenter, der er forældre.

*Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem køn og længden på barsel ved et 95 %-niveau.

Omverdenens opfattelser af det at gå på barselsorlov og være væk fra arbejdsmarkedet, opleves at hæmme kvinders muligheder for karriereudvikling

I interviewene fremhæver flere kvinder, der har været på barselsorlov, en mulig forklaring på, hvorfor mænd og kvinder har forskellige oplevelser af, om barsel er karrierehæmmende. Dette relaterer sig til den gængse opfattelse af længden af den barselsorlov, der afholdes af hhv. mænd og kvinder. En kvindelig leder udtrykker dette som en psykologisk forskel i barselsorlovs længde.

”Der er enormt stor forskel på, om du bliver plukket ud af arbejdsmarkedet i tre måneder, eller om du bliver plukket ud af arbejdsmarkedet i ni måneder plus. Virksomheder kigger på det forskelligt: 'Du mangler en lidt forlænget sommerferie – herregud.' Eller 'Du mangler et helt år.' Man runder ned for den ene og op for den anden.”

Kvinde, leder

Samtidig kan forskellen i oplevelsen af barsel som negativ for karriereudviklingen også ses i interviewpersonernes oplevelse af, at barselsorlov af arbejdspladsen bliver oplevet som

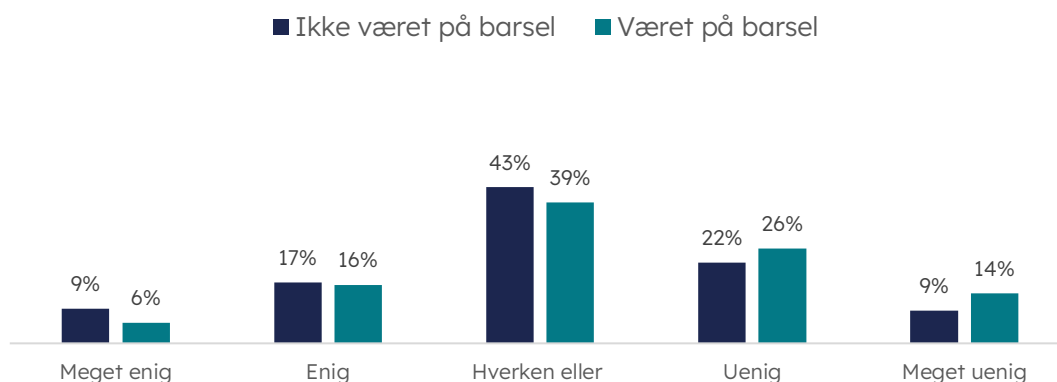
værende lig med både stilstand i karriere og i den barslendes personlige udvikling. De interviewede kvinder oplever derfor, at længerevarende barsel betyder, at man i mindre grad bliver overvejet til forfremmelse, nye opgaver eller deciderede ledelsespositioner.

”Folk på min arbejdsplads havde meget de holdninger til gravide og forældre, at ’hun kan jo ikke arbejde lige så meget mere. Hun skal jo hjem til sit barn nu’. Det er det, der er blevet sagt. Det er det, jeg har sagt. Det er udtalt i ledelsesrummet, omkring medarbejderne. Eller, ’de har det godt, de to, hun skal nok snart have et barn’.”

Kvinde, leder

Denne type oplevelse blandt interviewpersonerne afspejles tilsvarende i spørgeskemaundersøgelsen. Respondenternes opfattelse af, om barselsorlov anses som kompetencegivende på arbejdspladsen, afhænger af, om man har holdt barselsorlov eller ej: Hvis man har været på barselsorlov, er man mindre tilbøjelig til at angive, at barselsorlov bliver anset som kompetencegivende på ens arbejdsplads.

Figur 11: ’Barselsorlov bliver set som en kompetencegivende begivenhed på min arbejdsplads,’ andele opdelt efter, om man har været på barsel eller ej*



Note: Figur 11 illustrerer svarfordelingen på udsagnet ”I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende udsagn: ’Barselsorlov bliver set som en kompetencegivende begivenhed på min arbejdsplads’, fordelt på personer, der enten har været på barsel, eller ikke har været på barsel. Spørgsmålet har 434 respondenter fordelt på 212 personer, der har været på barsel og 222, der ikke har været på barsel. 169 respondenter har valgt svarmuligheden ved ikke/ønsker ikke at svare, som dog ikke fremgår af ovenstående figur.

*Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem hvorvidt man har været på barsel og ens holdning til, om man oplever, at barselsorlov anses som en kompetencegivende begivenhed på ens arbejdsplads ved et 95 %-niveau.

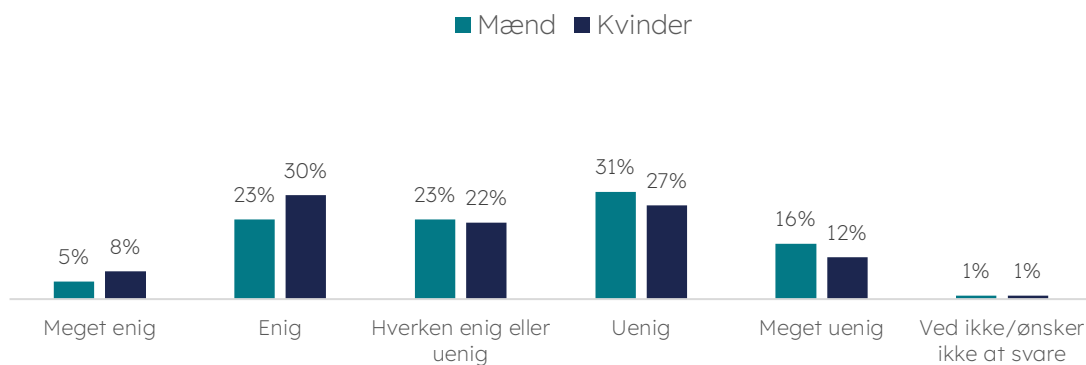
Interviewpersoner fortæller dog, at problemet med oplevelsen af stilstand eller at blive ’dømt ude’ i forbindelse med en barselsorlov til en vis grad kan imødekommes af arbejdsgiver/og eller leder ved at lave aftaler om kontakt og opretholdelse af en løbende kommunikation med medarbejderen under barselsorloven (inden for de juridiske rammer på området). Dette er både en måde for arbejdspladsen at signalere, at medarbejderen stadig anses som værdifuld, og en faktor der kan modarbejde oplevelsen af at blive glemt hos medarbejderen. Det kan være afgørende for medarbejderen opfattelse af arbejdspladsen og lyst til at vende tilbage og genoptage karrieren efter barselsorlov.

Forskningen viser også, at virksomheder, der opretholder forbindelsen til dem, der er på barselsorlov, er mere tilbøjelige til at fastholde deres højtuddannede kvindelige medarbejdere, når de er klar til at vende tilbage til arbejdspladsen. At give mulighed for – og investere i – medarbejdere, der i en periode i deres arbejdsliv arbejder på lidt lavere blus, kan på denne måde være fordelagtigt for både virksomheden og de individuelle kvinder (Williamson & Wilkie, 2015).

Mænd og kvinders ambition om at blive leder sænkes, når de oplever barselsorlov som negativt for deres karriereudvikling

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at kvinder i højere grad end mænd oplever at være blevet mindre ambitiøse i forhold til ledelse, efter de er blevet forældre. Sammenhængen kan ses af figur 8 nedenfor, hvor det fremgår, at 38 pct. af de kvindelige respondenter angiver, at de er enige eller meget enige i, at de er blevet mindre ambitiøse, efter de er blevet forældre. Det samme gør sig gældende for 28 pct. af mændene.

Figur 12: 'Jeg er blevet mindre ambitiøs omkring at blive leder, efter at jeg er blevet forælder', andele opdelt på køn*



Note: Figur 12 viser tilkendegivelser på udsagnet: 'Jeg er blevet mindre ambitiøs omkring at blive leder, efter at jeg er blevet forælder' i andele fordelt på køn, baseret på 264 respondenter; 134 mænd og 129 kvinder. Der er i spørgeskemaet også spurgt ind til respondenter med anden kønsidentitet end de angivne, men respondenttallet er ikke tilstrækkeligt højt til brug for videre analyse. Dette spørgsmål er kun blevet stillet til respondenter, der er forældre.

*Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem køn og oplevelse af, om man er blevet mindre ambitiøs efter, man er blevet forældre ved et 90 %-niveau.

Her er det relevant at huske på, at alle respondenter i undersøgelsen har lederambitioner eller allerede er ledere. Der er altså tale om personer, som i høj grad må anses for at være ambitiøse i forhold til deres karriere. At markant flere kvinder end mænd angiver, at de er blevet mindre ambitiøse, efter de er blevet forældre, er altså ikke forårsaget af, at kvinderne ikke vil ledelse. Det er snarere en indikation på, at der er andre faktorer, som gør, at det bliver sværere for kvinderne at forestille sig et afbalanceret familieliv som forælder med de karriereambitioner, de havde, før de blev forældre.

Dette kan illustreres ved, at analysen af spørgeskemaundersøgelsen også finder en signifikant sammenhæng mellem oplevelsen af, at barselsorloven oplevedes som negativ for karriereudviklingen, og at man har sænket sine ambitioner, efter man er blevet forælder (signifikant ved et 95 %-niveau).

Dem, der oplever, at barselsorlov har en negativ betydning for deres karriere, er mere tilbøjelige til at angive, at de er blevet mindre ambitiøse efter barselsorlov. Resultaterne viser altså, at oplevelsen af barselsorlov som 'karriere-stopper' kan være medvirkende til, at man sænker sine ambitioner. Dette understøttes også af forskning af kvinders oplevelser på arbejdspladsen, der viser, at der er risiko for en slags selv-selektion, hvor kvinder tilpasser og nedjusterer deres ambitioner, hvis de forventer, at deres oprindelige ambitioner ikke vil kunne opfyldes (Storvik & Abrahamsen, 2022).

Samlet viser analysen altså, at yngre personer med lederambitioner eller ledererfaring, der oplever barselsorlov som negativ for karriereudviklingen, også oplever en tendens til sænkede ambitioner. Dette skyldes bl.a., at de overordnet oplever, at fravær fra arbejdet grundet barselsorlov hovedsageligt anses som negativt for personlig og faglig udvikling. Det understøttes også i forskningen, som viser, at når kvinder bliver forældre, har samfundet en tendens til at antage, at omsorg for deres børn vil være deres førsteprioritet og vil gøre dem mindre engagerede og ambitiøse på arbejdspladsen. Det samme gør sig ikke gældende, når mænd bliver fædre – her påvirkes deres opfattede rolle og tilstedeværelse på arbejdspladsen ikke på negativ vis (Ellemers, 2018).

I relation til denne undersøgelse er det derfor relevant at overveje, om netop kombinationen af 1) omverdenens oplevelse af barselsorlov som negativt for karriereudviklingen samt 2) omverdenens forventninger til, at kvinderne sænker deres ambitioner, er det, der bliver udslagsgivende. Det kan medføre, at kvinder tilpasser deres ambitioner til det, der forventes af dem – og som de kan se som en mulighed for dem selv. De oplevede indsnævrede muligheder kan komme til udtryk gennem sænkede ambitioner.

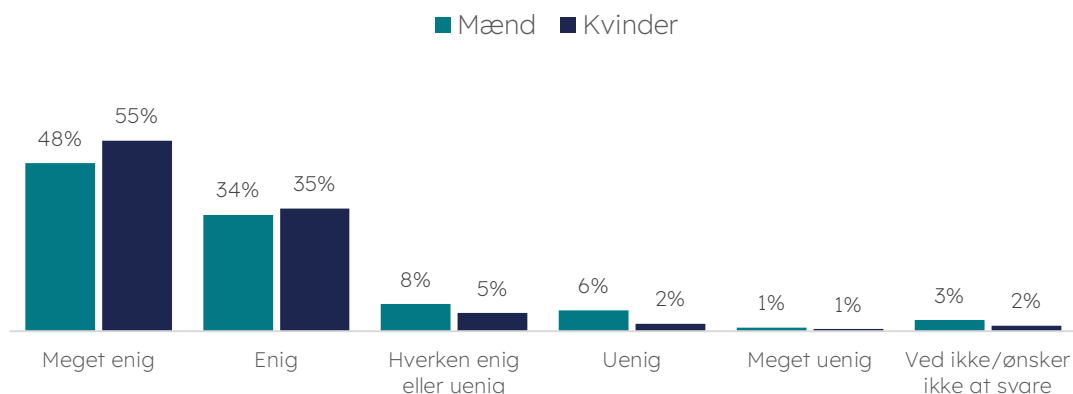
Mænd og kvinder har en oplevelse af, at familieliv og lederjob kan gå hånd i hånd, men har forskellige syn på samspillet mellem rollen som forælder og rollen som leder

Analysen af interviews og spørgeskemaundersøgelse viser, at kvinder både bekymrer sig for og oplever barselsorlov som negativ for karriereudviklingen, og analysen finder også kønnede forskelle i, hvordan kvinder og mænd ser på lederrollen i samspil med forælderrollen.

Dette kan ses i spørgeskemaundersøgelsen, som viser, at kvinder til dels har en anden opfattelse af, hvad det vil sige at være en god leder. Kvinder (90 pct.) er f.eks. mere tilbøjelige end mænd (82 pct.) til at mene, at man godt kan gå tidligt nogle dage som leder. Der er således en statistisk signifikant sammenhæng mellem køn og holdning til, om man som leder kan gå kl. 15 nogle dage. Denne sammenhæng kan ses i figur 10.

På dette spørgsmål viser analysen desuden en statistisk sammenhæng mellem, om man er forælder eller ej og holdning til, om man som leder kan gå nogle dage kl. 15. Forældre er i højere grad enige i udsagnet, end dem, der ikke er forældre.

Figur 13: 'Som leder kan man godt nogle dage gå hjem fra arbejde kl. 15', andele, opdelt på køn*

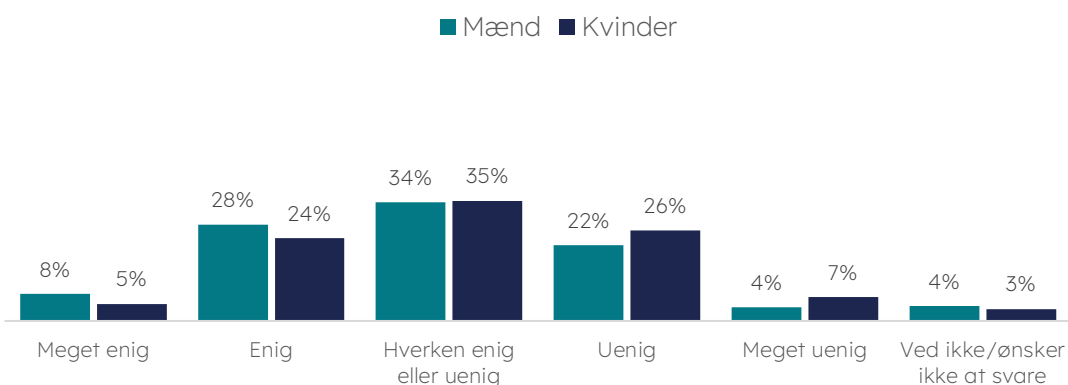


Note: Figur 13 viser tilkendegivelser på udsagnet: 'Som leder kan man godt nogle dage gå hjem fra arbejde kl. 15' i andele, fordelt på køn, baseret på 606 respondenter; 283 mænd og 322 kvinder. Der er i spørgeskemaet også spurgt ind til respondenter med anden kønsidentitet end de angivne, men respondenttallet er ikke tilstrækkeligt højt til brug for videre analyse.

*Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem holdningen til, hvorvidt man som leder godt nogle dage kan gå hjem fra arbejde kl. 15 og køn ved et 95 %-niveau.

En anden måde hvorpå kvinder og mænds holdninger til foreneligheden af ledelse og familieliv adskiller sig, er i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt ledere skal være tilgængelige for deres medarbejdere, også hvis det går udover deres familieliv. Her er mænd (36 pct.) mere tilbøjelige end kvinder (29 pct.) til at mene, at ledere skal være tilgængelige for deres medarbejdere, selv hvis det går udover deres familieliv. Sammenhængen fremgår af figur 14.

Figur 14: 'Ledere skal være tilgængelige for deres medarbejdere, også selvom det tager tid fra deres familieliv', andele, opdelt på køn*



Note: Figur 14 viser tilkendegivelser på udsagnet: 'Ledere skal være tilgængelige for deres medarbejdere, også selvom det tager tid fra deres familieliv' i andele, baseret på 606 respondenter; 283 mænd og 322 kvinder. Der er i spørgeskemaet også spurgt ind til respondenter med anden kønsidentitet end de angivne, men respondenttallet er ikke tilstrækkeligt højt til brug for videre analyse.

*Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem holdningen til, hvorvidt ledere skal være tilgængelige for deres medarbejdere, også selvom det tager tid fra deres familieliv og køn ved et 95 %-niveau.

Begge disse fund indikerer, at kvinder i højere grad end mænd mener, at godt lederskab ikke nødvendigvis bør betyde, at man skal gå på kompromis med sit privat- og familieliv – f.eks. ved at være tilgængelig, når man har fri eller ved til tider at tage tidligere fra arbejdspladsen for f.eks. at hente børn.

Mænd og kvinder er dog overordnet enige om, at der skal være mulighed for at varetage et lederjob, selvom man har et familieliv. Dette viser analysen bl.a. ved, at langt de fleste respondenter på tværs af køn placerer sig i de samme svarkategorier i de spørgsmål, der omhandler balancen mellem familie- og privatliv.

Dette afspejler sig også i interviews, hvor der ikke er forskel blandt interviewpersonerne på mænd og kvinders forventninger til, at man som leder også kan have et velfungerende privat- og familieliv. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at både de mandlige og kvindelige interviewpersoner fortæller, at de ønsker at prioritere familielivet og eventuelle børn, hvis børn er en del af deres fremtidsplaner. I forlængelse heraf oplever flere interviewpersoner at have fleksible rammer for arbejdstid og udvidede barselsrettigheder på deres arbejdsplads, som understøtter en klar forventning om, at det er muligt at kombinere et fremtidigt lederjob med et familieliv.

Oplevelsen af, at der er gode og fleksible rammer på deres arbejdsplads, er med til at skabe en kultur, hvor det er muligt at stifte familie og have små børn, selvom man er ambitiøs med sin karriere. Det går dog også igen på tværs af interviewpersonerne, at fleksibiliteten ikke handler om at arbejde mindre – det er der færre, der tror på kan lade sig gøre – men at fleksibiliteten indebærer, at man har mulighed for at lægge sit arbejde på andre tidspunkter af døgnet end inden for 'normal' arbejdstid.

”Nu har jeg været her i syv måneder, og kan jo bare konstatere, at det godt kan lade sig gøre [at have et familieliv ved siden af], så længe man er åben omkring det. Men hvis man som type ikke ønsker at arbejde om aftenen, så kan det godt være, at det kan blive svært at kunne klare alting ellers. Men hvis man har det, så kan jeg jo se, at det kan lykkes, fordi jeg kan kigge på vores egne ledere og på de andre, at det kan godt lade sig gøre at have et ledelsesansvar, så længe man også er fleksibel på begge sider.”

Mand med lederambitioner

På tværs af kønnene er der altså en forventning blandt de 30 interviewpersoner om, at det både er muligt at have et ambitiøst arbejdsliv med lederambitioner og samtidigt leve et privatliv med fokus på familien og/eller familiestiftelse. Samtidig tegner der sig i analysen forskelle i mænd og kvinders syn på samspil mellem forældre- og lederrollen.

Kvinder har i højere grad end mænd udtalte overvejelser og bekymringer om familieliv i kombination med lederjob

Blandt interviewpersonerne er der, som tidligere beskrevet, en oplevelse af, at det kan og skal kunne lade sig gøre at være leder og forælder på samme tid. Der er dog også en opmærksomhed på, hvad det betyder for ens identitet på arbejdspladsen, både i forhold til ens egen og andres opfattelse.

En mandlig interviewperson påpeger f.eks., at forælderrollen kan medføre nogle kompetencer, der er gode at have som leder, og at det derfor kan være en fordel at have den erfaring med, når man skal bestride et lederjob. Omvendt bekymrer en kvindelig leder sig for, hvorvidt det er muligt at udøve den form for relationel ledelse, hun tror på, når hun bliver mor og skal give meget af sig selv til et lille barn.

”Jeg har mange tanker [om at blive mor]. Jeg kan jo høre på folk omkring mig, at det [at have børn] netop handler om at give enormt meget af sig selv, hvor har man meget lidt fokus på sine egne behov, og man kan være helt mættet af bare at give og give og give. Så samtidig med det, så skal jeg møde ind til et lederjob, hvor jeg selv har sat præmissen op for, at det at være en god leder, er at give noget af sig selv. Det kan jeg godt tænke, at spørgsmålet er, hvor overvældende det bliver, og hvor meget man så skal øve sig på at blive ved med at give noget af sig selv.”

Kvinde, leder

Det er i interviewene også særligt kvinder, der italesætter specifikke forhold, de oplever, gør det muligt at forene et familieliv med en lederstilling. Mænd taler hovedsageligt om fleksibilitet i arbejdet, f.eks. muligheden for at tilrettelægge deres arbejde, når det passer bedst i deres hverdag og forståelse for, at der kan være spidsbelastning i hjemmet, når man har helt små børn. Kvinder påpeger, foruden fleksibilitet, også andre forhold, der er afgørende for, at de kan få det til at hænge sammen på både arbejds- og privatfronten. Det drejer sig bl.a. om barselsorlovs betydning for karrieren, fordeling af barselsorlov mellem partner og dem selv og partners og netværks betydning i et liv med små børn.

De forskelle, analysen finder i interviewene, siger i sig selv noget om ledere og lederaspiranternes oplevelser af, hvordan ledelse og forældreskab spiller sammen, men de reflekterer også kønnede forventninger, der er til hhv. mænd og kvinder – eller (kommende) fædre og mødre – fra omverdenen.

Fra forskningen er det velkendt, at kvindelige ledere opererer inden for snævre rammer af, hvad der er socialt acceptabelt, når de metaforisk går på en tynd line mellem det, der bliver opfattet som acceptabel femininitet og maskulinitet; hvis man opfattes som værende for feminin, bliver man ikke taget alvorligt som besiddende lederpotentiale; opfattes man på den anden side som værende for maskulin, bliver man anset for at være ”en unaturlig bossy mini-mand” (Muhr, 2019). Samtidig ved vi, at når kvinder bliver forældre, antager omverdenen, at omsorg for deres børn vil være deres førsteprioritet og vil gøre dem mindre engagerede og ambitiøse på arbejdspladsen (Ellemers, 2018).

Kvindes mulighedsrum i arbejdslivet kan på denne måde være indskrænket, hvor forventningerne til dem som ledere og mødre skaber nogle barrierer, mænd ikke på samme måde står overfor. Forskellene i mænds og kvinders forskellige opfattelser af, hvad der udgør gode ledere og forældre, skal derfor også ses i dette lys.

Partners opbakning vurderes at være mere afgørende for kvinders mulighed for at gøre karriere end for mænds

En betydelig forskel på kvindelige og mandlige interviewpersoner er deres fokus – udtalt eller udeblivende – på deres partners betydning for selv at kunne gøre karriere. For de kvinder, der har børn, påpeges særligt betydningen af at have en partner, der varetager en stor del af arbejdet i hjemmet, og som har forståelse og respekt for deres karriereambitioner. Disse kvinder påpeger, at det er helt afgørende, at der er en i forholdet, der er villig til at ”køre på lavt blus” karrieremæssigt, mens den anden udlever sine ambitioner.

”Da børnene var yngre, havde han et endnu mere fleksibelt arbejde. Og kunne altid hente og bringe. Så på den måde er vores samfund skruet sammen, så den konstellation, min mand og jeg har, er nærmest en betingelse.”

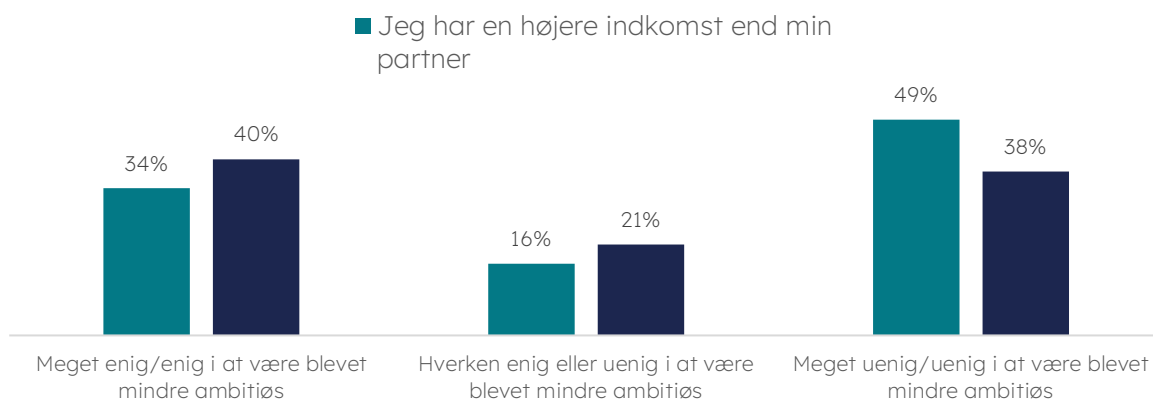
Kvinde, leder

”Jeg tror, jeg har været i en lidt heldig situation i det her job, jeg har nu. Hvor jeg har fået rum til at køre lidt ekstra på. Hvor min mand har haft et lidt mere afslappet job, og har kunnet gå tidligere [...] Og der er jeg også bare heldig, at jeg har en mand, der godt kan lide at lave mad, og som kan gå tidligt fra sit arbejde. Men jeg ved også, at på et tidspunkt kan det være, at det er ham, der skal realiseres i et eller andet job, og så er det mig, der må skrue ned.”

Kvinde med lederambitioner

Hvis vi sammenholder dette med nærværende undersøgelses spørgeskemaresultater, finder vi yderligere indikationer på partnernes betydning for karriereudvikling. Her har vi anvendt indkomst som en måde at måle lederjob eller lederambitioner på. Analysen viser, at den med de højeste karriereambitioner eller den højeste stilling – her målt som højeste indkomst – i forholdet er mindre tilbøjelig end den med den lavere indkomst til at nedjustere karriereambitioner efter at have fået børn.

Figur 15: 'Jeg er blevet mindre ambitiøs omkring at blive leder, efter jeg er blevet forælder', andele inden for grupperne efter om egen eller partners indkomst er højest*



Note: Figur 15 viser tilkendegivelser på udsagnet: 'Jeg er blevet mindre ambitiøs omkring at blive leder, efter jeg er blevet forælder' i andele, inden for gruppen af personer, der har angivet, at deres partner har en højere indkomst end dem selv, og inden for gruppen, der har angivet, at de selv har en højere indkomst end deres partner. Der er 134 respondenter i den første gruppe og 72 respondenter i den anden gruppe.

*Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem holdningen til, om man er blevet mindre ambitiøs omkring at blive leder, efter man er blevet forælder, og hvorvidt man selv eller ens partner har den højeste indkomst ved et 90 %-niveau.

Undersøgelsen indikerer på denne måde, at partneren har en betydning for muligheden for at udleve karriereambitioner. Dette relaterer sig også til den forskning, som finder, at risikoen for skilsmisser er betydeligt højere i familier, hvor kvinden tjener mest. Det afspejler, at kvinder, der bliver ledere, utvivlsomt oplever større pres i familien fra partneren, hvis partneren ikke aktivt bakker op om kvindens karriere (Bertrand et. al, 2015; Jensen & Smith, 1990).

De kvindelige interviewpersoner, der ikke har børn, men gerne vil have det i fremtiden, gør sig også mange overvejelser om, hvilken rolle deres partner og øvrige netværk bliver nødt til at spille i den henseende, hvis de vil udleve deres karrieredrømme. De reflekterer i henhold til dette også over deres partners barselsvilkår, herunder mulighed for løn under barselsorlov og eventuelle anciennitetskrav – for dem selv, men også deres partner – for at få udbetalt løn under barselsorlov.

”Jeg tænker rigtig meget over [familieforøgelse]. Jeg har selvfølgelig talt rigtig meget med min mand om det, i forhold til hvad jeg har af forventninger til ham, og også fokuseret på, om han havde ordentlige barselsvilkår i sine kontrakter, når han har skiftet job, så han kan tage en stor del af barslen, for jeg har ikke tænkt mig at tage et års barsel. Min far begynder at bevæge sig over mod noget mere deltidsstilling, vi snakker meget om, om han kan passe barn en dag om ugen i en periode. På den måde tror jeg, jeg vil gøre helt vildt meget brug af det netværk, jeg har [...] fordi jeg har nogle ambitioner, hvor jeg kan sagtens se, at det jo er totalt uforeneligt at få et barn.”

Kvinde, leder

Hvor flere kvindelige interviewpersoner fremhæver vigtigheden af konkrete aftaler og samtaler med deres partner om dennes opbakning og rolle i forhold til at udleve deres karriereambitioner, finder vi ingen af disse overvejelser hos de mandlige interviewpersoner, hverken dem med eller uden børn. Som beskrevet tidligere i kapitlet er overvejelser og planlægning af familieforøgelse ikke noget, de interviewede mænd på samme måde reflekterer over i relation til deres karriereudvikling. Det betyder naturligvis ikke, at mændene ikke gør eller har gjort sig disse overvejelser – men i modsætning til de kvindelige interviewpersoner, er det ikke en naturlig del af samtalen om karriereplanlægning og vejen mod ledelse.

Delkonklusion

Dette kapitel har fokuseret på de forskelle, yngre mandlige og kvindelige ledere og lederaspiranter oplever i relation til bekymringer om barselsorlov, familieliv og karriereudvikling.

Analysen viser, at kvinder i højere grad end mænd oplever barselsorlov som en negativ faktor for deres karriereudvikling. Bekymringer om dette er til stede hos kvinder allerede før graviditet, hvilket påvirker deres forventninger til at opnå lederjobs.

Flere kvinder end mænd angiver, at de er blevet mindre ambitiøse efter at være blevet forældre. Samtidig viser analysen en sammenhæng mellem oplevelsen af barselsorlov som negativ for karrieren, og at man er blevet mindre ambitiøs, efter man er blevet forælder. Når kvinder i højere grad end mænd angiver, at de er blevet mindre ambitiøse, efter de er blevet forældre, er det ikke et udtryk for, at kvinderne ikke vil ledelse, da analysen alene er baseret på personer med lederambitioner eller ledererfaring. De sænkede ambitioner er snarere en indikation på, at der er andre faktorer, herunder virksomheders opfattelse og håndtering af barselsorlov i relation til fortsat karriereudvikling, som gør, at kvinderne tilpasser deres ambitioner til det, der forventes af dem – og som de ser som en reel mulighed.

Både mænd og kvinder er overvejende enige om, at det er muligt at kombinere en lederstilling med et familieliv. Kvinder er dog mere bekymrede for foreneligheden af karriere og familieliv og reflekterer i højere grad end mænd over de forhold, der skal være til stede, for at det er muligt.

Sammenhængende med dette oplever kvinder også i højere grad end mænd, at partners opbakning er afgørende for deres karrieremuligheder. Kvindelige interviewpersoner reflekterer aktivt over partnerens rolle i realiseringen af deres karriereambitioner, mens mændene ikke deler samme overvejelser herom.

Erhvervslivets kommende ledere

- en analyse af yngre mænd og kvinders ambitioner, motivationer og barrierer for ledelse

Kvinder vurderer dog også i højere grad end mænd, at ledelse og et fleksibelt arbejdsliv kan gå hånd i hånd.

Samlet set illustrerer kapitlet, at kønsforskelle og samfundsmæssige forventninger spiller en central rolle i, hvordan yngre ledere og lederaspiranter navigerer mellem karriere og familieliv.

Litteratur

- Babcock, L., Peyser, B., Vesterlund, L. & Weingart, L. R. (2022). *The No Club: Putting a stop to women's dead-end work*. London: Piatkus.
- Beaupre, J. G. (2019). *Career beginnings: An interpretative phenomenological analysis of young women's first professional work experiences and impact on leadership ambition*. Northeastern University.
- Bertrand, M., Kamenica E. & Pan, J (2015). Gender Identity and Relative Income within Households. *The Quarterly Journal of Economics* 130 (2), 571–614. <https://doi.org/10.1093/qje/qjv001>
- Brown, J. (2019). *How to Be an Inclusive Leader: Your Role in Creating Cultures of Belonging Where Everyone Can Thrive*.
- DI (2022). Få kvinder i topledelse. <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2022/8/fa-kvinder-i-topledelse/>
- Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69(1), 275–298. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>
- Eriksson, T., Smith, N. & Smith, V. (2023). Gender gaps in managers' beliefs about own ability, stereotypes, and career expectations. Arbejdsrapport, Department of Economics and Business, Aarhus University.
- Harman, C., & Sealy, R. (2017). Opt-in or opt-out: Exploring how women construe their ambition at early career stages. *Career Development International*, 22(4), 372–398. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2016-0137>
- Institute of Leadership & Management (2011). *Ambition and gender at work*. <https://leadership.global/resourceLibrary/ambition-and-gender-at-work.html>
- Jensen, P., & Smith, N. (1990). Unemployment and marital dissolution. *Journal of Population Economics*, 3(3), 215–229.
- Kleven, H., Landais, C., & Søgaard, J. E. (2019). Children and gender inequality: Evidence from Denmark. *American Economic Journal: Applied Economics*, 11(4), 181–209.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Korn Ferry. *How to develop more inclusive leaders today*. <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/diversity-equity-inclusion/how-to-develop-inclusive-leaders-today#download>
- Kuitto, K., Salonen, J. & Helmdag, J. (2019). Gender Inequalities in Early Career Trajectories and Parental Leaves: Evidence from a Nordic Welfare State. *Soc. Sci.*, 8(9), 253. <https://doi.org/10.3390/socsci8090253>

Lederne (2021). Mænd går mere efter lederstillinger end kvinder.

<https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/analyser-og-undersoegelser/kvinder-i-ledelse/maend-gaar-mere-efter-lederstillinger-end-kvinder>

Luthra, P. & Muhr, S. L. (2024). Leading Through Bias - 5 Essentials Skills to Reduce Bias and Improve Inclusion at Work. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-38571-1>

Muhr, S. L. (2019). Ledelse af køn: Hvordan kønsstereotyper former kvinders og mænds karrierer: en bog om barrierer og nye strategier. Djøf Forlag.

Peutere, L., Virtanen, P. & Rautava, P. (2017). Domestic responsibilities as predictors of labour market attachment trajectories in men and women. *International journal of sociology and social policy*, 37(9/10), 536-554.

<https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2016-0039>

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of applied psychology*, 57(2), 95.

<https://doi.org/10.1037/h0037128>

Smith, N., Eriksson, T., & Smith, V. (2021). Gender stereotyping and self-stereotyping among Danish managers. *Gender in Management: An International Journal*, 36(5), 622-639. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2020-0018>

Storvik, A. E. & Abrahamsen, B. (2022). Shaping a career in management: The importance of gendered expectations. *Journal of Education and Work*, 35(8), 813-827.

<https://doi.org/10.1080/13639080.2022.2144166>

Tænketanken EQUALIS (2023). Diversitetsbarometer 2023 (s. 83). <https://equalis.dk/wp-content/uploads/2023/02/Diversitetsbarometeret-2023.pdf>

Tænketanken EQUALIS (2024). Diversitetsbarometeret 2024 (s. 58).

https://equalis.dk/wp-content/uploads/2024/02/Diversitetsbarometer_2024.pdf

von Essen, E. & Smith, N. (2023). Network Connections and Board Seats: Are Female Networks Less Valuable? *Journal of Labor Economics, University of Chicago Press*, 41(2), 323-360.

Williamson, M., & Wilkie, R. (2015). Issues For Women's Leadership Pathways In Large Organisations. *Labour, Employment and Work in New Zealand*.

<https://doi.org/10.26686/lew.v0i0.2203>

Metodebilag

I dette bilag beskrives den metodiske og analytiske tilgang til de tre dataindsamlingsfaser i undersøgelsen: Litteraturkortlægning, interviewundersøgelse og spørgeskemaundersøgelse.

Litteraturkortlægning

Forud for egen litteratursøgning er medlemmer af EQUALIS' advisory board, der består af førende forskere, bedt om at udpege relevante studier inden for tre forskningstemaer:

1. Stereotype forventninger
2. Forældreskab
3. Lederambitioner og karriereveje

Herefter er der foretaget en bredere søgning med udgangspunkt i nøglestudiers referencer og via søgning i databaser. Kriterierne for søgningen har været:

- Geografi: Fra Danmark eller sammenlignelige lande (de nordiske lande, Tyskland, Holland, Belgien, Schweiz eller Canada, USA, Australien, New Zealand)
- Årstal: Efter 2010
- Sektor: Primært studier fra eller med relevans for den private sektor.

Der blev identificeret 61 studier, som i den efterfølgende selektionsproces blev skåret ned til 31 ud fra en relevansvurdering (ud fra artiklernes overførbarhed, sammenlignelighed, sektorrelevans, fokus på kønsforskelle). Efter en nøjere gennemgang og gennemlæsning er 24 studier blevet genbeskrevet og inkluderet i litteraturgennemgangen.

Den metodiske tilgang til litteraturkortlægningen er skitseret i figuren nedenfor.

Figur B1: Metodisk tilgang i litteraturkortlægning

På baggrund af de udvalgte studier er en videnssyntese udarbejdet, og der er formuleret hypoteser, der afspejler de mest relevante og betydningsfulde spørgsmål og sammenhænge inden for undersøgelsesområdet. Hypoteserne er udarbejdet med formål om at udfordre og uddybe forståelsen af de emner, der undersøges, samt til afprøvning i den videre dataindsamling. Hypoteserne danner således et afgørende grundlag for hele undersøgelsesprocessen, fra litteraturkortlægningen til dataindsamling og analyse. Denne integrerede tilgang har muliggjort en systematisk og teori-baseret tilgang til undersøgelsen og bidraget til at skabe sammenhæng mellem den teoretiske ramme, litteraturkortlægningen og de empiriske data, der er indsamlet.

De udarbejdede hypoteser er skitseret i tabellen herunder.

Tabel B1: Overblik over hypoteser

Forskningsområde	Tematik	Hypotese
Stereotype forventninger	Stereotypisering og selvstereotypisering	H1: Lederskab anses i høj grad som sammenligneligt med at besidde maskulint konnoterede egenskaber, hvilket kan være en barriere for kvinder
		H2: Kvinder balancerer mellem at opfylde forventninger til deres køn og forventninger til deres rolle som leder
	Eksterne forventninger til præstation	H3: Kønnede forventninger til yngre medarbejdere kan medføre, at kvinder tror mindre på sig selv, sænker deres

		forventninger og præstationer og fravælger karriere (selvopfyldende profeti)
		H4: Ledere har et kønsbias i forhold til at bedømme mænd og kvinders evner til at balancere mellem arbejde og familieliv, hvilket kan påvirke deres vurdering af kvindelige medarbejdere
	Individets egne forventninger	H5: Egne forventninger til succes er afgørende for at påtage sig en ledelsesrolle
		H6: Egne forventninger til mulighed for at blive leder påvirker opnåelse af lederstilling
Forældreskab	Økonomiske omkostninger forbundet med moderskabet	H7: Familiestiftelse og forældreskab har større økonomiske konsekvenser for kvinder end for mænd, som også er en indikator på begrænsning af karriereudvikling
	Karriereafbrydelser og arbejdsmarkedstilknytning	H8: Kvinder har længere karriereafbrydelser grundet barsel og børn, hvilket gør det vanskeligere for dem at udvikle deres karriere
		H9: Kvinder med stort ansvar for omsorgs- og husarbejdet har mere fravær fra arbejdet, hvilket påvirker deres karrieremuligheder
		H10: Fædre, der tager mere orlov er efterfølgende mere involverede i barnets omsorg, hvilket fører til en mere ligelig fordeling af omsorgs- og husarbejdet, som derved øger kvinders karrieremuligheder
		H11: Virksomheder, der opretholder forbindelser til medarbejdere på forældreorlov, er mere tilbøjelige til at fastholde deres kvindelige medarbejdere
Kulturelle normer og samfundsforventninger		H12: Kulturelle normer og samfundsforventninger bidrager til den negative effekt på kvinders løn og karriereudvikling, idet de forventes at tage sig af børn og pligter i hjemmet
		H13: Kulturelle normer og samfundsforventninger vil have en mindre negativ effekt på mænds karrieremuligheder

		<p>H14: Fædre, der ønsker fleksibilitet eller nedsat tid i forbindelse med familieførøgelse, oplever konsekvenser fra deres arbejdsgiver, fordi det går imod stereotypiske kønnede forventninger</p>
Lederambitioner og karriereveje	Karriereveje	<p>H15: Kvinder forventer i højere grad end mænd, at familieliv er uforeneligt med en lederstilling</p>
		<p>H16: Yngre kvinder mødes med forventninger om, at de er mindre villige til at arbejde 'det, det kræver', for at opnå en lederstilling i den første del af deres karriere</p>
		<p>H17: Virksomheders forfremmelsespolitikker er i høj grad baseret på antal timer, hvilket giver mænd en fordel på arbejdsmarkedet, fordi de typisk er mindre hjemmegående sammenlignet med kvinder i forbindelse med familieførøgelse og familieliv</p>
		<p>H18: Kvinder udfordres af, at rekruttering til lederstillinger sker gennem netværk</p>
	Ambitioner og motivation	<p>H19: Mænd og kvinder har samme ambitioner om ledelse (men ikke samme forventninger)</p>
		<p>H20: Kvinders ambitioner om ledelse falder i mødet med arbejdsmarkedet</p>
		<p>H21: Det første job er afgørende for kvinders ambitioner om ledelse</p>
	Barrierer i karrierevækst	<p>H22: Kvinder har ikke de samme muligheder som mænd for mentoring, hvilket kan hæmme deres karrierevækst</p>
		<p>H23: Fleksible og alternative arbejdsgange og karriereveje kan hindre u hensigtsmæssig karrierestilstand hos særligt yngre kvinder, der stifter familie</p>

Videnssynthesen og hypoteserne er efter endt udarbejdelse blevet gennemlæst og kvalificeret af EQUALIS' advisory board.

Interviewundersøgelse

Undersøgelsen har anvendt kvalitative, dybdegående individuelle interviews samt fokusgruppeinterviews til at afdække udvalgte ledere og lederaspiranternes oplevelser de første år på arbejdsmarkedet. En dybdegående kvalitativ tilgang giver mulighed for at komme 'om bag tallene' og få indsigt i de faktiske levede oplevelser, mænd og kvinder har i starten af deres karriereforløb. Dette giver en enestående mulighed for at forstå, hvordan forskellige dynamikker, kulturer, normer og strukturer hænger sammen og påvirker individet, på både positiv og negativ vis. Den kvalitative tilgang og datamateriale er anvendt for at komme i dybden med drivkræfter og barrierer i forskellige typer af karriereforløb, og interviewpersonernes oplevelser er derfor ikke nødvendigvis repræsentative for den gruppe, der undersøges.

Interviewguides er udarbejdet på baggrund af hypoteserne og har således været målrettet at undersøge de specifikke sammenhænge og spørgsmål, der blev rejst i hypoteserne, blandt personer med lederambitioner og ledelseserfaring. Interviewguides er gennemlæst og kvalificeret af dele af EQUALIS' advisory board.

Rekrutteringen af interviewpersoner er gennemført via deling af opslag på EQUALIS' sociale medier, herunder LinkedIn og Instagram samt via Facebook-grupper. På Facebook er opslag blevet delt i relevante grupper og målrettede netværk for at sikre tilstrækkelig variation i gruppen af interviewpersoner.

Kriterier for udvælgelse af interviewpersoner har været:

- Personer mellem 23 og 38 år
- Beskæftiget i den private sektor
- Har ambitioner om at få et lederjob eller varetager allerede et lederjob.

Eftersom interviewpersonerne selv har tilmeldt sig undersøgelsen, kan der være bias i forhold til deres refleksion over og syn på ledelse – interviewpersonerne er på denne måde ikke nødvendigvis repræsentative for målgruppen af yngre ledere og lederaspiranter i den private sektor. Derudover arbejder interviewpersonerne i overvejende grad i region Hovedstaden.

Der er blevet gennemført i alt 20 individuelle personinterviews samt tre fokusgruppeinterviews med i alt yderligere 10 interviewpersoner, hvilket vil sige 30 forskellige personer i alt. Denne kombination har muliggjort både en dybdegående forståelse gennem individuelle perspektiver og en bredere kontekstualisering af emnet gennem fokusgruppeinterviews.

De individuelle interviews har hver haft en varighed på ca. 1,5 time. Oversigt over interviewpersoner i de individuelle interviews ses nedenfor:

Tabel B2: Overblik over interviewpersoner i individuelle interviews

#	Køn	Leder/lederambition	Region
1	Mand	Leder	Hovedstaden
2	Mand	Lederambition	Nordjylland
3	Mand	Lederambition	Hovedstaden
4	Mand	Lederambition	Hovedstaden
5	Mand	Lederambition	Sjælland
6	Mand	Lederambition	Hovedstaden
7	Mand	Lederambition	Hovedstaden
8	Mand	Lederambition	Hovedstaden
9	Kvinde	Leder	Nordjylland
10	Kvinde	Leder	Hovedstaden
11	Kvinde	Leder	Hovedstaden
12	Kvinde	Leder	Hovedstaden
13	Kvinde	Leder	Hovedstaden
14	Kvinde	Leder	Hovedstaden
15	Kvinde	Lederambition	Hovedstaden
16	Kvinde	Lederambition	Hovedstaden
17	Kvinde	Lederambition	Hovedstaden
18	Kvinde	Lederambition	Hovedstaden
19	Kvinde	Lederambition	Hovedstaden
20	Kvinde	Lederambition	Hovedstaden

Efter gennemførelse af de individuelle interviews, er der blevet afholdt tre fokusgruppeinterviews af en varighed på to timer pr. fokusgruppeinterview, hvor foreløbige fund fra de individuelle interviews er blevet tryktestet og undersøgt nærmere. Fokusgruppeinterviewene var kønsopdelt, og der deltog både personer med lederambitioner og med egentlig ledelseserfaring.

Tabel B3: Overblik over interviewpersoner i fokusgruppelinterviews

#	Køn	Leder/lederambition
1	Mand	Lederambition
2	Mand	Lederambition
3	Mand	Lederambition
4	Kvinde	Lederambition
5	Kvinde	Lederambition
6	Kvinde	Lederambition
7	Kvinde	Lederambition
8	Kvinde	Lederambition
9	Kvinde	Leder
10	Kvinde	Leder

Interviewpersonerne har haft mulighed for at deltage i interviews i et onlineformat eller ved fysisk tilstedeværelse. Flexibiliteten har været vigtig for at sikre, at deltagerne har følt sig komfortable og trygge under interviewprocessen. Alle fokusgruppelinterviews er dog afholdt fysisk.

Alle interviews er blevet lydoptaget og efterfølgende transskriberet til interviewreferat og anonymiseret. Interviewreferaterne er blevet kodet i en semiåben kodning, hvor hypoteserne har været guidende for kodningen. Herefter er hypoteserne revideret i overensstemmelse med de indsigter, der er opnået fra de kvalitative interviews.

Spørgeskemaundersøgelse

Der er anvendt spørgeskema som metode for at afprøve hypoteser og fund fra litteraturkortlægningen og de kvalitative interviews blandt en større population inden for målgruppen. I udformningen af spørgeskemaet er der trukket på de indsigter og resultater, der blev genereret gennem litteraturkortlægningen og interviews. Dette har sikret, at spørgsmålene var relevante og fokuserede på de vigtigste aspekter inden for undersøgelsens fokus.

Det er dog ikke alle hypoteser og fund fra interviewene, der har egnet sig til at blive testet kvantitativt i et spørgeskema. Dette gælder særligt de fund, der afspejler komplekse mekanismer og oplevelser blandt interviewpersonerne. På baggrund af dette hensyn samt med henblik på at sikre så lav en frafaldsandel blandt respondenter som muligt, er det ikke alle hypoteser og kvalitative fund, der er blevet testet kvantitativt.

Spørgeskemaet er inden udsendelse blevet gennemlæst og kvalificeret af dele af EQUALIS' advisory board.

Respondenterne er screenet forud for besvarelsen af spørgeskemaet for at sikre, at de både passede inden for den definerede aldersgruppe på 23-38 år, var i beskæftigelse i den private sektor og enten var i lederjob eller havde lederambitioner.

Dataindsamlingen er udført af Epinion, hvorfor spørgeskemaet er blevet udsendt igennem et respondentpanel.

I den efterfølgende dataanalyse er sammenhængene, som er fremhævet i rapporten, signifikantstestet for at kvantificere resultaternes relevans og validitet. I denne proces er der testet en lang række mulige sammenhænge, baseret på undersøgelsens hypoteser fra litteraturkortlægning og interviews.

Der afrapporteres kun på de sammenhænge, hvor der inden for et signifikansniveau på 95% (i nogle få tilfælde 90%, hvilket så fremgår af teksten), kan be- eller afkræftes en sammenhæng mellem variablene. Dette bidrager til en dybere forståelse af de fund, der præsenteres i rapporten, idet det kvalificerer sammenhængene.

Det er i denne kontekst vigtigt at påpege, at de sammenhænge, der findes, ikke er kausalsammenhænge, men korrelationer. Når der i rapporten henvises til sammenhænge, dækker det over korrelationer mellem variable. Dvs. på de simple sammenhænge mellem to variable, og ikke på alle mulige påvirkninger, der kunne være på disse sammenhænge. Derfor er korrelationerne ikke udtryk for, at det ene nødvendigvis fører til det andet, men derimod udtryk for, at variablene korrelerer.

For at sikre, at undersøgelsen holder sig inden for etiske rammer i forbindelse med samtykkeprocessen og undersøgelsen som helhed, har undersøgelsen fulgt de etiske retningslinjer og retningslinjer for beskyttelse af persondata under hele undersøgelsen. Alle deltagere har givet informeret samtykke til at deltage i spørgeskemaundersøgelsen, og er blevet forsikret om, at deres besvarelser ville blive behandlet fortroligt og anonymt.

Analyse og afrapportering

Det samlede datamateriale er blevet analyseret både for sig og på tværs på interne analysemøder, og resultaterne er drøftet med Dansk Industri og Lederne.

I analysen er der som udgangspunkt arbejdet med triangulering af data, hvilket vil sige, at de analytiske pointer er udledt i sammenspil mellem forskning, interviews og spørgeskemadata. Enkelte analytiske pointer hviler i højere grad på enten kvalitative eller kvantitative data. I disse tilfælde er der lagt særlig vægt på at anvende teori og litteratur fra anerkendt ledelsesforskning som en måde til at forstå pointerne. På denne måde sikres det, at pointer fra interviewene og spørgeskemaundersøgelsen ikke står alene, men forstås i en bredere kontekst.

Rapporten og anbefalinger er udarbejdet på baggrund heraf.

Den endelige rapport er gennemlæst og kvalificeret af medlemmer af EQUALIS' advisory board.