

Hvorfor er der så kvindelige ledere i centraladministrationen

Helle Bach og Peter Sidelmann

Hvorfor bliver kvinder ikke ledere i samme omfang som mænd? Skyldes det, at de har de forkerte job de forkerte steder i organisationen? Skyldes det særlige problemer med at forene arbejdsliv og familieliv? Eller er det, fordi de bliver diskrimineret på arbejdspladsen? Artiklen diskuterer disse spørgsmål med udgangspunkt i eksisterende teori og forskning på området samt med nye input fra forfatterens egen undersøgelse af forholdene i 15 danske departementer.¹

Indledning

Der er forskellige forhold, der tilsammen gør, at man må undre sig over, at mænd og kvinder ikke i højere grad er ligeledes repræsenteret på de ledende poster i centraladministrationen.

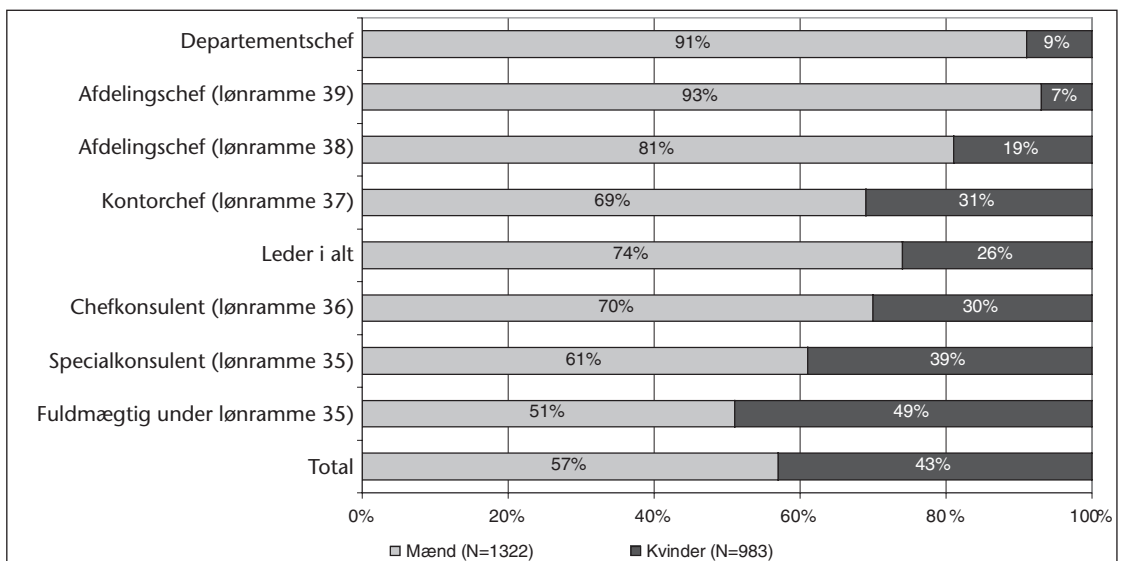
For det første har kvinderne siden midten af 1980'erne udgjort over 40 % af de studerende på de lange videregående uddannelser². Det taler for, at der i dag skulle være

et stort udbud af kvindelige akademikere i den chefmodne alder.

For det andet udgør kvinderne næsten halvdelen af departementernes akademiske medarbejdere (43 %), men som figur 1 viser, er kun hver fjerde leder en kvinde.

For det tredje har Folketinget siden 1987 pålagt ministerier og styrelser at udarbejde handlingsplaner for ligestilling mellem mænd og kvinder med henblik på at ændre

Figur 1: Kønsfordeling på akademikerstillinger i de 20 danske departementer, 2001³.



både den horisontale og vertikale kønsfordeling, ligesom ministerierne har skullet gennemføre institutionstilpassede ligestillingsaktiviteter.

De ovennævnte forhold udgør således et paradoks. Vi er i en situation med en nogenlunde ligelig fordeling af veluddannede mænd og kvinder og endvidere i en situation kendetegnet af årtiers *formel* politisk vilje til at sikre ligestillingen mellem mænd og kvinder. Alligevel udgør kvinder stadig en relativ lille del af lederne i departementerne.

Det er artiklens formål at undersøge årsagerne hertil og indkredse, hvorvidt der til mænds og kvinders karriereudvikling er knyttet særlige kønsspecifikke barrierer.

Der er i tidernes løb givet mange forskelligartede forklaringer på, hvorfor kvinder ikke i samme omfang som mænd bliver ledere. Vores udgangspunkt har været at medtage de forklaringer, som det er muligt at operationalisere i et spørgeskema. Vi har koncentreret os om forklaringerne på meso-niveau, dvs. arbejdspladsniveau, og mikro-niveau, hvor individets handlingsmønstre og præferencer er i centrum.

I det følgende giver vi et kort oprids af nogle udvalgte forklaringer i den hidtidige forskning og præsenterer herefter undersøgelsens resultater, dvs. at teori og empiri følger i tæt forlængelse af hinanden⁴.

Teorier på meso-niveau

På meso-niveauet findes dels de strukturelle forklaringer, som er formuleret af Rosabeth Moss Kanter, dels nogle af de lidt nyere 'kulturteorier', som blandt andet Lis Højgaard og Yvonne Due Billing har været med til at udvikle i dansk sammenhæng. Endelig findes teorier om, at kønsdominansen på en arbejdsplads er afgørende for tilpasningsmulighederne mellem familie- og arbejdsliv, som særligt Holt (1994) står som eksponent for i en dansk kontekst⁵.

Strukturelle forklaringer

I sin bog *Men and Women of the Corporation* fra 1977 slår Kanter til lyd for, at *organisationernes interne strukturer* former mænd og kvinders selvopfattelse og dermed deres muligheder for at gøre karriere (Kanter 1977). Ifølge Kanter har indstillingen til arbejdet samt de karrieremæssige forventninger og ambitioner ikke noget at gøre med personens køn som sådan, men relaterer sig derimod til personens position inden for organisationen.

Kanter opregner tre forskellige faktorer – (1) mulighedsstrukturen, (2) magtstrukturen og (3) kønsratioen – som afgørende for mænds og kvinders karrieremuligheder.

Mulighedsstrukturen angiver de 'objektive' muligheder, som den enkelte har for at avancere fra den placering i organisationen, vedkommende befinder sig i. Det afgørende er imidlertid, at mulighedsstrukturen er med til at forme de forventninger og ambitioner, som den enkelte har til sin karriere. Ifølge Kanter vil mennesker, der befinder sig i et positivt karrierespor, udvikle holdninger og værdier, som fører dem videre af dette spor, mens mennesker, der ikke ser sådanne positive karrieremuligheder for sig, vil resignere og forblive i deres nuværende position (ibid. 129f). Kanters påstand er så, at kvinder oftere end mænd er placeret i såkaldte dead-end jobs (f.eks. sekretærer), hvorfra avancementsmulighederne er ringe⁶. Dermed fremhæver Kanter, at det ikke er kvindernes egen skyld, at de har svært ved at gøre karriere. Logikken er snarere den, at idet mænd har en bedre placering end kvinder i mulighedsstrukturen, bliver de to køns forventninger til, hvilke muligheder de har, til en slags selvopfyldende profeti, hvor mænd avancerer, mens kvinder ikke gør (ibid. 159f).

Den anden faktor, som ifølge Kanter er med til at knæsette ambitioner og ønsket om at gøre karriere, er den *magtstruktur*, der findes i organisationen. Med magtstruktur

forstår Kanter blandt andet de normer og arbejdsgange, der eksisterer i organisationerne. Normerne er skabt af mænd; de er grundlagt tilbage, hvor der ikke var kvinder i organisationerne, og opretholdelsen af mandlige normer indebærer, at mænd har lettere ved at bevæge sig op i hierarkiet, end kvinder har. Eksempelvis kan en norm for den gode medarbejder være at arbejde sent, hvilket kvinder kan have sværere ved at efterleve (Alvesson og Billing 1997, 71).

En anden form for magt(udøvelse) er tendensen til, at mandlige ledere bevidst eller ubevidst får øje på andre potentielle ledere af hankøn, angiveligt fordi de foretrækker selskab med individer af samme køn. Lederne hjælper dernæst disse potentialer frem. Ved denne *homosociale reproduktion*, som også betegnes som Rip-Rap-Rup effekten (Højgaard 1990), skabes en kønsarbejdsdeling, hvorved mænd i et vist omfang *rekrutteres* til højere stillinger, mens kvinder forbliver i deres nuværende position i organisationen (Kanter 1977, 181f).

Endelig peger Kanter på, at kvindernes relative andel af den samlede arbejdsstyrke i en organisation – *kønsratioen* – har indflydelse på karrieremulighederne. Tankegangen lyder, at der i en social gruppe, hvor et af kønnene udgør en minoritet, igangsættes visse sociale mekanismer, som indebærer, at minoriteten let stereotypiseres. Konkret viser mekanismerne sig således, at hvis kvinderne er svagt repræsenteret, bliver de få kvinder meget synlige og kommer til at udgøre et symbol – et 'token' – på gruppen af kvinder på godt og ondt. Samtidig søger majoriteten at styrke sine dominerende kendetegn for dermed at lægge afstand til de kvindelige 'tokens'/den kvindelige minoritet. Som i fysikkens verden forestiller Kanter sig, at der er et kritisk punkt, hvor balancen mellem minoriteten og majoriteten ændres: Udgør minoriteten mere end 35%, vil dens tilhørere lettere kunne

afvise det sociale pres fra majoriteten, og deres karrieremuligheder vil forbedres (Kanter 1977, 209).

På baggrund af Kanters teori har vi opstillet to hypoteser, som undersøgelsen skulle teste:

Hypotese 1: *Mænd vil opleve bedre advancements- og udfoldelsesmuligheder i deres job* – dvs. at kvinderne generelt oplever en forringet mulighedsstruktur.

Hypotese 2: *Kønsratioen i departementet og i kontoret har indflydelse på, i) hvordan kvinder oplever deres advancementsmuligheder, og ii) hvor mange kvinder, der bliver ledere.*

Nedenfor gennemgår vi de resultater, der relaterer sig til de to hypoteser, mens spørgsmålet om *magtstruktur* først gennemgås senere.

Test af hypotese 1: Oplever kvinder en forringet mulighedsstruktur?

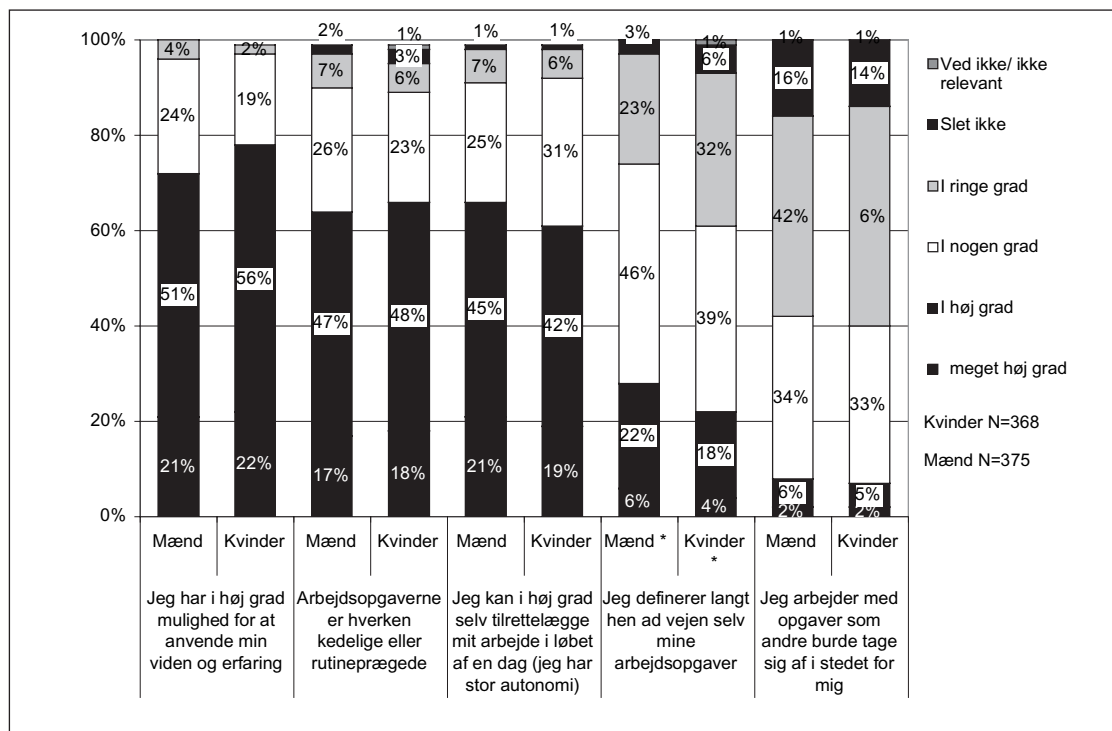
Eftersom enhver departemental fuldmægtigstilling i princippet kvalificerer til en ledende stilling, har vi testet hypotese 1 ved at se på de ansattes arbejdsforhold og -indhold i et forsøg på at afdække de mere uformelle karakteristika og muligheder ved stillingen.

Som det ses af figur 2, er der ingen udpræget forskel mellem mænds og kvinders oplevelse af de muligheder, deres job giver dem. Begge køn har i stor udstrækning mulighed for at anvende deres viden og kun meget få oplever at have kedelige, rutineprægede opgaver, eller at de arbejder med opgaver, som andre burde tage sig af.

Dog kan mænd tilsyneladende definere deres egne arbejdsopgaver i signifikant højere grad, end kvinder kan. Men kontrollerer vi for stillingsbetegnelse, viser det sig, at det især er *lederne*, kvindelige som mandlige, der oplever frihed til at definere egne arbejdsopgaver. Forskellen afspejler altså den skæve kønsfordeling blandt lederne.

Undersøgelsen viser også, at der ikke kan spores nogen forskel mellem mænds og

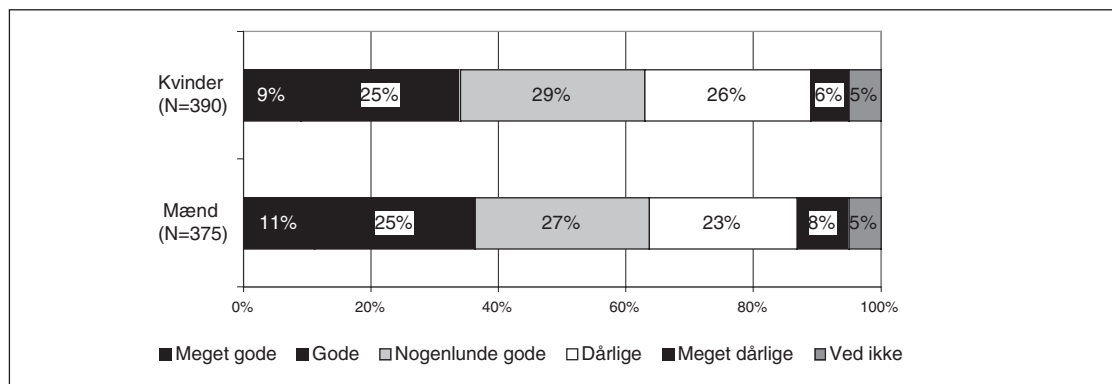
Figur 2: De ansattes mulighedsstruktur (ledere og ikke-ledere). I hvilken grad er du enig i følgende udsagn?



kvinders oplevelse af mulighedsstrukturen på de enkelte stillingsbetegnelser (f.eks. konsulent og kontorchefsniveauet). Dvs. set i forhold til mulighedsstrukturen er der ikke noget, der tyder på, at de kvinder, der er placeret lidt højere i hierarkiet, i højere grad end mændene skulle støde på et 'glasloft' i deres karriereudvikling.

Opsummerende viser undersøgelsen, at kvinderne generelt *ikke* oplever, at de har færre udfoldelsesmuligheder eller mindre indflydelse på deres job sammenlignet med mændene. Dette gælder ligeledes for kvindelige kontorchefer og konsulenter, dvs. for kvinder i advancementsstillinger. Men inden Kanters tese kan afvises, er vi også nødt til

Figur 3: Hvordan vurderer du generelt advancementsmulighederne fra den stilling, du i øjeblikket sidder i?



at undersøge, om der er en forskel i kvinders og mænds egen vurdering af avancementsmulighederne fra den stilling, de p.t. sidder i. Svarene er gengivet i nedenstående figur.

Som det fremgår, er der ingen forskel mellem mænds og kvinders vurdering af deres avancementsmuligheder fra deres nuværende stilling. Lidt over en tredjedel af både mænd og kvinder vurderer deres avancementsmuligheder som meget gode eller gode, mens lidt under en tredjedel af begge køn vurderer avancementsmulighederne som dårlige eller meget dårlige. Kanters tese om, at kvinder oplever en dårligere placering i mulighedsstrukturen, kan dermed endelig afvises, idet vi hverken i forhold til jobindhold eller vurdering af egne avancementsmuligheder har været i stand til at identificere, at kvinder i det mindste *oplever* flere strukturelle barrierer for deres karriereudvikling end mændene.

Test af hypotese 2: Hvad betyder kønsratioen?

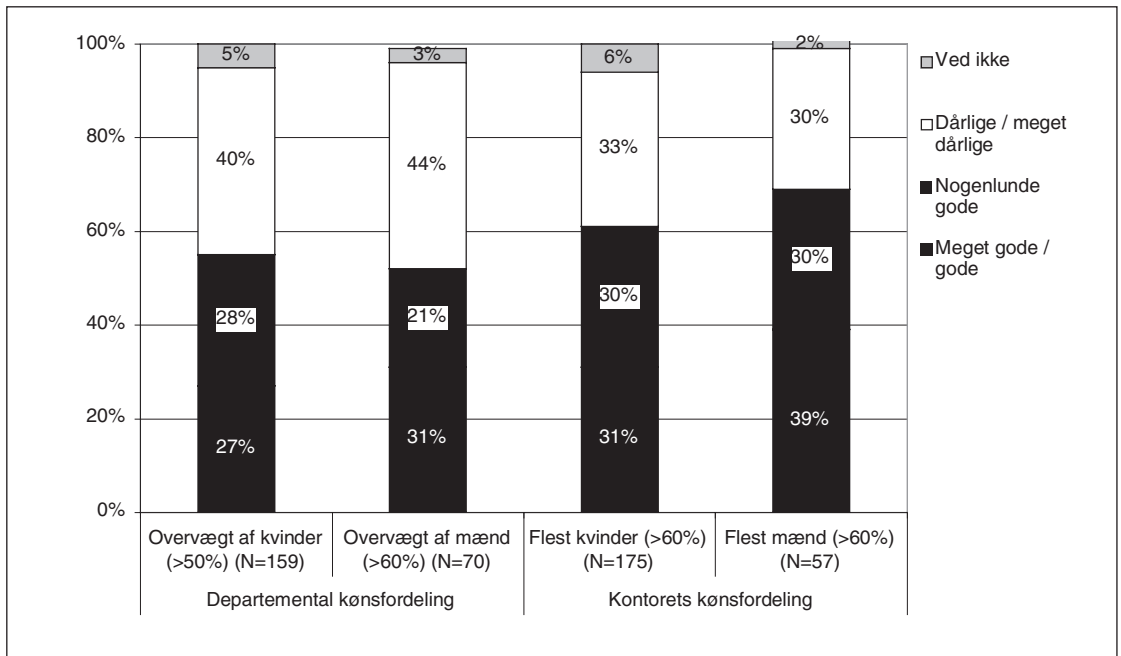
Som nævnt mener Kanter, at der er en sammenhæng mellem kvindernes relative andel af de ansatte i en organisation og deres karrieremuligheder. Vi operationaliserede Kanters tese ved at hævde, at kønsratioen i departementet og i kontoret har indflydelse på, i) hvordan kvinder oplever deres avancementsmuligheder og ii) hvor mange kvinder, der bliver ledere.

Figuren illustrerer, at kvindernes vurdering af deres avancementsmuligheder ikke er signifikant forskellig, hvad enten de eller mændene er i overtal i departementet *eller* det kontor, de sidder i.

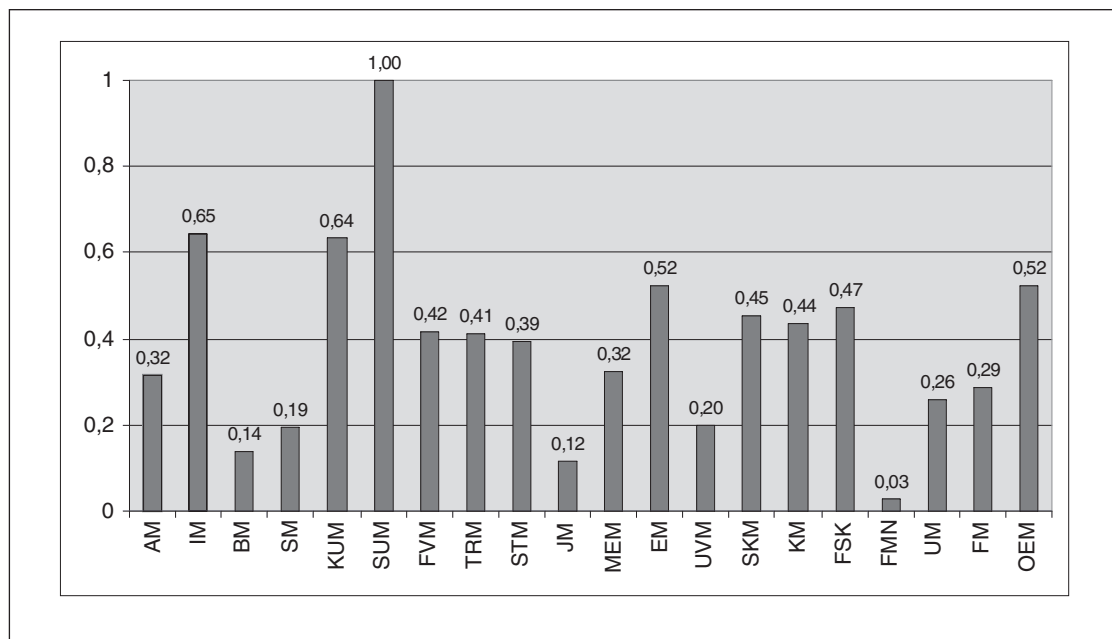
Med andre ord er der ikke umiddelbart noget, der tyder på, at departementerne generelt rummer en forringet *mulighedsstruktur* for kvinder, og at dette skulle være specielt udtalt i departementer eller kontorer, hvor kvinder udgør en minoritet.

Vi vil nu se på den anden del af hypote-

Figur 4: Hvordan vurderer du generelt avancementsmulighederne fra den stilling, du i øjeblikket sidder i? Kvindernes besvarelse i pct.



Figur 5: Lederskævhedskoefficienten i de enkelte departementer sorteret efter andelen af kvindelige ansatte.



sen og undersøge, om kønsratioen har indflydelse på, hvor mange kvinder der rent faktisk bliver ledere. I nedenstående figur har vi udregnet en såkaldt standardiseret lederskævhedskoefficient for de daværende 20 departementer. Lederskævhedskoefficienten angiver, hvorvidt andelen af det ene køn, der er ledere, er større end andelen af det andet køn, der er ledere, *når vi tager højde for departementets samlede kønsfordeling*⁷. Koefficienten kan antage værdier mellem -1 og 1. Værdien 0 angiver en ligelig fordeling mellem kønnene, mens værdier over 0 angiver, at mændenes andel på lederposten er større end deres andel i departementet som sådan, mens værdier under 0 angiver, at kvindelige ledere er overrepræsenteret.

Departementerne er i figuren sorteret efter andelen af kvindelige akademiske medarbejdere. Det daværende Arbejdsministerium havde den højeste andel af kvindeligt ansatte, mens Økonomiministeriets departement tegnede sig for den laveste andel kvinder. Hvis kvinderne skulle have svære-

re ved at blive leder i de departementer, hvor der er mange mænd ansat, ville værdien for ledelseskoefficienten stige, jo mere vi bevæger os til højre i figuren.

Som figuren viser, er dette ikke tilfældet. Mens Forsvarsministeriet er et af de departementer, der har meget få kvinder ansat, er andelen af kvinder, der er ledere i departementet, næsten lig mændenes andel. Omvendt viser figuren, at i et kvindetungt departement som det daværende Indenrigsministerium, er kvinderne stærkt underrepræsenteret på ledelsesposterne. Her besættes 22 % af ledelsesposterne af kvinder, som ellers udgør 56 % af departementets akademiske personale.

Konklusionen er, at vi – ud fra et kendskab til, hvor stor en andel kvinderne udgør af et departements akademisk ansatte – ikke er i stand til at forudsige, i hvilken grad kvinderne er *underrepræsenteret* på departementets ledende poster. Der er dermed ikke belæg for at hævde, sådan som Kanter gør, at kvinder skulle have lettere ved at gøre karriere, hvis der er mange kvinder an-

sat. Denne konklusion er endvidere i overensstemmelse med Hanne Nexø Jensens resultat i artiklen "Akademikere i departementerne" (Nexø Jensen 2002, 57).

Forklaringer med udgangspunkt i arbejdspladskulturen

En anden mulig forklaring på, hvorfor kvinder ikke bliver ledere, kunne være, at den *organisations- eller arbejdskultur*, som er til stede på arbejdspladsen, stiller sig hindrende i vejen for kvindernes adgang til lederposterne. Kanter er selv inde på emnet ved at pege på mekanismerne i den homosociale reproduktion. Men tankegangen bag forklaringerne, der tager udgangspunkt i kulturenspektet, er bredere, idet man forestiller sig, at alle organisationsstrukturer og processer er bærere af kulturel mening, som både trækker på og producerer kønnede værdier og antagelser (Højgaard, 1994, 1995; Alvesson og Billing 1997). Udgangspunktet for tesen bag disse bidrag er ofte, at de fleste organisationer er skabt af og til mænd (da kvinderne på dette tidspunkt ikke i samme

grad var repræsenteret på arbejdsmarkedet), hvorfor der i organisationerne (re)produceres et sæt af uformelle holdninger og normer, som bevirker, at mænd har lettere ved at avancere, end kvinder har.

På baggrund af disse brede teorier har vi opstillet en række hypoteser omkring homosocial reproduktion og arbejdspladskulturens indflydelse på kvindernes karriermuligheder. En af disse hypoteser lød, at *vi i departementerne vil finde en arbejdspladskultur, der favoriserer mænd.*

Test af hypotese 3: Favoriserer arbejdspladskulturen mænd?

For at teste hypotesen bad vi både ledere og medarbejdere om at tage stilling til en række udsagn, der tilsammen skulle afdække, hvorvidt der i organisationerne produceres uformelle holdninger og normer, som bevirker, at mænd har lettere ved at avancere, end kvinder har. Vi spurgte både ind til kulturen vedrørende arbejdstid (tabel 1) og kulturen i forhold til synet på kvindelige ledere (tabel 2).

Tabel 1: Indeks for arbejds- og organisationskulturen. I hvilken grad er du enig i følgende udsagn? Svar i pct.

	I meget høj/ høj grad	I nogen grad	I ringe grad/slet ikke	Ved ikke	Antal
Man kan ikke være leder og skulle hente børn kl. 17.00					
Ikke-leder *	27	31	32	11	666
Leder *	14	34	51	1	90
Deltidsarbejde er reelt set hæmmende for at blive leder i departementet					
Ikke-leder *	59	11	5	25	666
Leder *	44	27	20	9	90
Hvis man vil være leder, er det nødvendigt at have en forstående og støttende ægtefælle/samlever (hvis man er gift eller samlevende)					
Ikke-leder	71	20	4	6	656
Leder	90	8	0	2	90
I hvilken grad vurderer du, at mulighederne for at avancere i departementet forøges, hvis man arbejder over?					
Ikke-leder	37	40	13	9	671
Leder	36	40	18	6	90

* Markerer, at der er signifikant forskel på gruppernes besvarelse ved et konfidensinterval på 0,95.

Tabel 1 viser, at arbejdstidskulturen i departementerne er karakteriseret ved meget overarbejde, der fremmer karrieren, og ved, at man helst skal være fysisk til stede sidst på dagen.

Tabellen viser, at ledernes arbejdsdag i et vist omfang strækker sig ud over klokken 17. Over halvdelen af ikke-lederne er således i meget høj, høj eller nogen grad enig i, at man ikke kan være leder og hente børn klokken 17, mens næsten halvdelen af lederne deler dette synspunkt.

Undersøgelsen viser også, at mulighederne for at avancere i departementet forøges, hvis man arbejder over, og at deltidarbejde reelt set er hæmmende for at blive leder.

Sat på spidsen ser det ud til, at man optimerer sine chancer for at blive leder i departementerne ved at undgå deltidstillinger og sørge for at have en vis portion overarbejde. Og bliver man først leder, er det i høj grad nødvendigt at have en forstående og støttende ægtefælle/samlever, der kan klare hjemmefronten og evt. tage sig af børnene, når sene møder og andre arbejdsrelaterede forpligtelser trænger sig på.

Spørgsmålet er nu, om sådanne arbejdsbetingelser stiller det ene køn bedre end det andet. I spørgeskemaets uddybende kommentarer peger svarpersonerne på nogle mekanismer, der gør, at arbejdsplads- eller organisationskulturen favoriserer mændene. En mandlig respondent erkender således, at:

“Som ung kvindelig leder med mindreårige børn vil det formentlig være utrolig svært at kombinere arbejde og privatliv – de kvindelige ledere, jeg kender til, har da heller ingen børn!”

En kvindelig svarperson mener, at

“Det [er] egentlig ikke kønnet, der er afgørende, men de arbejdsbetingelser, der opstilles for at gøre karriere, der er afgørende her. Af

forskellige årsager er det typisk kvinder, der må vælge dele af arbejdslivet fra i forbindelse med familiestiftelse.”

En anden kvinde mener, at

“Det er svært at pege på, at det er kønnet som sådan, der er en barriere – det er mere det forhold, at de fleste kvinder med børn trods alt ikke vælger børnene fra, mens det tilsyneladende er noget, mænd har nemmere ved. Kampen tabes derhjemme”.

Endelig anfører en tredje kvinde, at

“Mange mænd lever stadig i traditionelle familier, hvor konen påtager sig størstedelen af ansvaret. Derfor bliver manden lettere synlig på arbejdspladsen i forhold til den kvindelige kollega”.

Fælles for udsagnene er, at kønnet ikke som sådan spiller en afgørende rolle i forhold til at blive leder. Det er i tråd med tabellen neden for, hvor en meget stor andel angiver, at holdningen til kvindelige ledere i departementet er positiv.

Når kønnet *alligevel* spiller en rolle, skyldes det, at der i departementerne er en arbejdspladskultur, som tilgodeser medarbejdere, der lægger en ekstra arbejdsindsats i form af overarbejde. Denne kultur skal ses i sammenhæng med, at arbejdsdelingen i familierne er indrettet således, at det overvejende er kvinderne, der *henter* børnene i institutionerne, mens mændene typisk *bringer* dem om morgenen, jf. hypotese 6 neden for. Man kan så spørge, om denne ‘hente-bringe’-problematik har nogen betydning, idet det jo er muligt at placere overarbejdet væk fra arbejdspladsen eller tidligt om morgenen? Vore interview har imidlertid vist, at det som regel ikke er ligegyldigt, hvor og hvornår på dagen overarbejdstimerne placeres.

Undersøgelsen viste således en tendens

Tabel 2: Indeks for arbejds- og organisationskulturen. I hvilken grad er du enig i følgende udsagn? Svar i pct.

	I meget høj/ høj grad	I nogen grad	I ringe grad/slet ikke	Ved ikke	Antal
I hvilken grad føler du, at der i departementet er behov for i højere grad at anerkende, at kvinder er lige så gode ledere som mænd?					
Ikke-leder *	15	21	52	12	655
Leder *	3	9	76	11	90
I hvilken grad vurderer du, at holdningen til kvindelige ledere i departementet er positiv?					
Ikke-leder *	71	20	4	6	656
Leder *	90	8	0	2	90

* Se tabel 1.

til, at de presserende politiske opgaver kommer ind ad døren sent på dagen, eller alternativt, at lederne først sent på dagen har tid til at samle op på dagens begivenheder og beslutte, hvad der skal gøres ved diverse sager⁸. Det betyder, at de politiske opgaver – som ofte har ledelsens bevågenhed, og som dermed kan være karrierefremmende – uddeles forholdsvis sent på dagen, hvor kvinder med små børn ofte er gået hjem. Og ifølge hovedparten af de personer, vi har interviewet, er der en klar sammenhæng mellem at kunne blive længe og få del i de karrierefremmende opgaver. En interviewperson anfører således:

“Når man går ned i tid, eller når man af en eller anden grund bliver nødt til at forlade et møde i utide, så suser de gode opgaver lige forbi en, fordi chefen skal have leveringsdygtige medarbejdere på de højt prioriterede projekter, og de højt prioriterede projekter er dem, der leder til forfremmelser”.

At der eksisterer en sammenhæng mellem at kunne blive længe og få del i de presserende politiske opgaver, behøver dog ikke at være udtryk for dårlig vilje fra ledelsens side, og mange forklarer også typisk sammenhængen med, at det er et grundvilkår i en politisk styret organisation, som er umulig at ændre på. En mandlig kontorchef forklarer:

“Det, du gør, når du som kontorchef får et virkeligt problem klokken 16.00 nede fra ministersekretæren, det er, at du løfter dig fra din stol og går ud på gangen og orienterer dig om, hvem har vi her. Så enkelt er det. Så går du hen og siger: Hvor er min souschef? – Han er der sgu ikke. Han løber rundt og laver noget andet eller er i Folketinget. Så går du ned til din sektionschef. Er der nogen af dem? Det vil der typisk være. Så får de den. Hvis den ene er væk, fordi vedkommende henter børn, så er der kun den anden tilbage – og hvis det sker hele tiden, så vil situationen være, at vedkommende, der sidder tilbage, vil få alle de opgaver der”.

Spørgsmålet om at placere sit overarbejde sent på dagen bevirker således, at man bliver synlig og derigennem har bedre mulighed for at få sit navn på løsningen af de opgaver, som nyder stor bevågenhed.

Konkluderende kan vi ikke afvise påstanden om, at der i departementerne er en arbejdspladskultur, som favoriserer mænd. Overarbejde – og ikke mindst uvarslet overarbejde sent på dagen – er et betydeligt aspekt af departementernes arbejdspladskultur og et aspekt, der har konsekvenser for, hvem der bliver synlige i organisationen. På baggrund af interview i fire meget forskellige departementer er vores vurdering, at denne arbejdskultur ikke nødvendigvis er tilstræbt, men den er der. Som

vi skal se, har arbejdskulturen konsekvenser for både kvindernes *ønske om og mulighed for* at blive leder, når den ses i sammenhæng med, hvilken rolle kvinderne varetager i forhold til familien (jf. hypotese 4-6).

Sammenhængen mellem familie- og arbejdsliv

For at undersøge, hvilken betydning sammenhængen mellem familie- og arbejdsliv har for mænd og kvinders lyst til at blive ledere, udledte vi også nogle hypoteser herom.

Teoretisk havde vi her udgangspunkt i Helle Holts ph.d. afhandling fra 1994, hvor hovedtesen er, at kønsdominansen på en arbejdsplads er afgørende for tilpasningsmulighederne mellem familie- og arbejdsliv, og at tilpasningsrummet vil være større på en kvindedomineret arbejdsplads end på en mandsdomineret arbejdsplads (Holt 1994, 23)⁹. Tilpasningsrummet er det rum, der formelt og uformelt skabes på en arbejdsplads, og som gør, at forældreskabets behov i forskellig grad kan imødekommes af de ansatte. Holt definerer forældreskabets behov som *behov for forsørgelse* (noget at leve af), *behov for praktisk omsorg* (hente

og bringe børn, pasning og pleje, indkøb osv.) samt *behov for følelsesmæssig omsorg* (kærlighed, stimulering osv.) (ibid. 13).

Ifølge Holt har tidsstudier vist, at det primært er kvinderne, som varetager de praktiske og følelsesmæssige behov for omsorg i familien, mens mændene primært varetager behovet for forsørgelse. Holt finder, at denne fordeling i familierne afspejles på arbejdspladserne, idet kvinderne i undersøgelserne bruger rummet for tilpasning betydeligt mere og til andre ting, end mændene gør – kvinderne udvider rummet mod den praktiske omsorg og mændene mod forsørgelsen. Holt udtrykker også dette, som at kvinderne er til rådighed for familien, mens mændene er til rådighed for arbejdet (ibid. 15f).

I vores undersøgelse brugte vi Holts arbejde til at opstille og teste to hypoteser:

Hypotese 4: *Kvinder oplever mere følelsesmæssig stress over sammenhængen mellem familie- og arbejdsliv, end mænd gør.*

Hypotese 5: *i) Rummet for tilpasning mellem familie- og arbejdsliv er størst på arbejdspladser, hvor der er en numerisk overvægt af kvin-*

Tabel 3: *Indeks for følelsesmæssig stress, fordelt på stilling, køn og børn.*

		Gennemsnitlig score		Antal
Ledere *	Mænd	Har børn *	2,90	34
		Har ikke børn *	3,43	21
	Kvinder	Har børn	3,20	15
		Har ikke børn	3,13	14
Ikke-ledere *	Mænd *	Har børn *	3,32	111
		Har ikke børn *	3,65	160
	Kvinder *	Har børn *	3,02	144
		Har ikke børn *	3,69	175

* Se tabel 1.

Note: Indeksværdierne går fra 1-5. Jo lavere score, des mere stress. Indekset dækker over fire udsagn: i) Jeg synes, det er svært at få arbejdslivet til at hænge sammen med mit familie- og fritidsliv, ii) Jeg har ofte dårlig samvittighed over ikke at give min familie nok tid og nærvær på grund af mit arbejde, iii) Jeg har ofte dårlig samvittighed over ikke at yde alt, hvad jeg gerne ville på arbejdet, og iv) Jeg har svært ved at lægge arbejdet fra mig, når jeg har fri. Cronbach's Alpha=0,76.

der, og ii) jo større rummet for tilpasning er, des mere tilbøjelige er kvinderne til at ønske sig en lederstilling.

Test af hypotese 4: Oplever kvinderne mere følelsesmæssig stress over sammenhængen mellem familie- og arbejdsliv?

Undersøgelsesresultaterne viser, at kvinderne altovervejende er mere stressede end mændene på tværs af de forskellige stillinger. Blandt de svarpersoner, som endnu ikke er ledere (chefkonsulenter og nedefter), er kvinder med hjemmeboende børn i den skolepligtige alder eller yngre signifikant mest stressede over sammenhængen mellem familie- og arbejdsliv. Sammenlignes på tværs af ledelsen og ikke-ledelsen, ses det, at disse kvinders stressniveau kun modsvares af mandlige ledere med hjemmeboende børn¹⁰.

De ikke-ledende kvinder med børn har især svært ved at få arbejdslivet til at hænge sammen med deres familie- og fritidsliv og medgiver, at de ofte har dårlig samvittighed over ikke at give deres familie nok tid og nærvær på grund af deres arbejde. Disse problemer er i meget mindre grad til stede hos de ikke-ledende mænd med børn samt de ikke-ledende mænd og kvinder uden børn. Der er således her identificeret en mulig,

kønsbestemt barriere, der kan være en medforklarende årsag til, at flere mænd end kvinder bliver ledere. Sammenhængen er den, at nogle kvinder kunne tænkes at skrue ned for karriereambitionerne for ikke at øge deres oplevelse af følelsesmæssig stress yderligere, mens de mandlige ikke-lederes problemer med at få familie- og arbejdsliv til at hænge sammen er mindre udtalt.

Test af hypotese 5: Hvad betyder rummet for tilpasning mellem familie- og arbejdsliv?

Helle Holts hypotese om, at kønsdominansen på en arbejdsplads er afgørende for tilpasningsmulighederne mellem familie- og arbejdsliv, har vi operationaliseret som de holdninger, der findes på arbejdspladsen *vis à vis* børnepasning, brug af orlov samt mulighed for at opspare tid til afspadsring osv. Påstanden er, at rummet for tilpasning mellem familie- og arbejdsliv vil være størst på arbejdspladser, hvor der er en overvægt af kvinder, og jo større rummet for tilpasning er, des mere tilbøjelige vil kvinderne være til at ønske sig en lederstilling.

I den nedenstående tabel har vi opdelt besvarelserne i forhold til, om personerne er i et departement med overvægt af kvinder, med nogenlunde ligelig kønsfordeling eller med en overvægt af mænd.

Tabel 4: Indeks for tilpasningsrum mellem familie- og arbejdsliv. Krydset med kønsfordeling i departementer.

	Gennemsnitlig score	Antal
Overvægt af kvinder *	2,53	151
Blandet kønsfordeling	2,67	177
Overvægt af mænd *	2,88	79
Total	2,66	407

* Se tabel 1.

Note: Jo lavere indekssværdi, des større oplever man rummet for tilpasning. Indekset dækker over fire udsagn: i) Kolleger og ledelse vil reagere ubetinget positivt, hvis man tager et barn med på arbejde på grund af pasningsproblemer, ii) Kolleger og ledelse vil reagere ubetinget positivt, hvis en mandlig kollega tog forældreorlov – f.eks. i tre måneder, iii) Kolleger og ledelse vil reagere ubetinget positivt, hvis en kvindelig kollega tog forældreorlov – f.eks. i tre måneder, iv) Kolleger og ledelse vil reagere ubetinget positivt på, at en medarbejder benytter barnets første sygedag. Forskellen er kun signifikant mellem departementer med en overvægt af kvinder og departementer med en overvægt af mænd. Cronbach's Alpha = 0,84.

Tabellen viser, at der er en lille sammenhæng mellem andelen af kvinder i departementerne og tilpasningsrummets størrelse: Tilpasningsrummet øges en smule i takt med kvindernes andel.

I departementerne med en overvægt af kvinder er man således mere enige i, at kolleger og ledelse reagerer ubetinget positivt, hvis man tager et barn med på arbejde på grund af pasningsproblemer. Ligeledes er holdningen til mænds og kvinders brug af forældreorlov mest positiv i ministerier med en overvægt af kvinder, mens holdningen til brug af barnets første sygedag ikke synes at have nogen sammenhæng med arbejdspladsernes kønssammensætning.

Ovenstående resultat er i sig selv interessant, men det springende punkt bliver her efter, om vi kan identificere en sammenhæng mellem lysten til at blive leder og rummet for tilpasning mellem familie- og arbejdsliv (del ii af hypotese 5). Og vores analyse viser, at der *er* en sammenhæng – jo større rummet for tilpasning er, des større bliver lysten til at blive leder.

Sammenfattende kan vi bekræfte hypotese 4 og 5. Undersøgelsen viser, at blandt ikke-ledere lider kvinder med børn mest under følelsesmæssig stress over sammenhængen mellem familie- og arbejdsliv. Denne stress kan således være med til at forklare, at nogle kvinder fravælger en lederstilling eller udskyder at gå ledervejen. Endvidere har vi set, at kvindeandelen på arbejdspladsen hænger sammen med størrelsen af det rum, der er for tilpasning mellem familie- og arbejdsliv, hvis størrelse igen befordrer en lyst til at blive leder.

Teorier på mikro-niveau

På mikro-niveau finder man ligeledes mange forskellige forklaringer på, at kvinder ikke i så høj grad som mænd bliver ledere. I denne artikel koncentrerer vi os om de forklaringer, der stammer fra kønsrolleteorierne.

Kønsrolleteorier

Kønsrolleteorierne berører spørgsmålet om de idealforestillinger eller forventninger, der i et givet samfund er til, hvordan personer og sociale gruppers adfærd bør være. Disse forestillinger – eller roller – opstår gennem såvel den primære som den sekundære socialisation, og de formidles gennem familien, medier, skoleundervisning, venner og kolleger osv.

Rollerne har betydning for mænd og kvinder på arbejdsmarkedet i den forstand, at en række job overvejende forbindes med en mande- eller en kvindes rolle. Hvis individet træder uden for rollen, bryder mønstret, vil vedkommende kunne opfattes som 'ukvindelig' eller som 'ikke-mandlig', og de ydre og indre ubehageligheder, der følger med det at træde uden for rollen, kan tænkes at have en 'disciplinerende' effekt.

Rollerne er dog historisk foranderlige, og af denne grund kan eventuelle ligestillingsmæssige problemer afhjælpes gennem kampagner eller påvirkning i skolealderen (Billing og Alvesson 1989, 41).

Rolleteoriernes forklaring på, hvorfor kvinder ikke i samme omfang som mænd bliver ledere, skal således findes i en forventning om, at socialiseringen til bestemte kønsroller påvirker de forventninger og ønsker, som mænd og kvinder har til deres liv, herunder deres karriereambitioner, prioritering af familie- og arbejdsliv samt den arbejdsdeling, de etablerer i deres familieliv. Samlet set er forventningen, at kønsrollerne påvirker udbuddet af potentielle mandlige ledere i positiv retning, mens udbuddet af kvindelige ledere påvirkes i negativ retning.

Konkret lyder hypotese 6: *Mænd og kvinder har en forholdsvis traditionel arbejdsdeling i hjemmet, hvor kvinderne har hovedansvaret for familiens praktiske omsorg.*

Og hypotese 7: *Såvel mænd som kvinder er påvirket af kønsrollebestemte 'ideal-forestillinger' om, hvordan 'rigtige' mænd og kvinder op-*

Tabel 5: Graden af kønsarbejdsdeling i familierne. Svar fordelt på køn i pct.

	Jeg har normalt hele eller hovedparten af den opgave	Jeg udfører ca. halvdelen af den opgave	Jeg udfører en mindre del af eller undtagelsesvist den opgave	Ikke relevant for mig eller min samlever/ægtefælle	Antal
Madlavning					
Mænd *	14	29	56	1	145
Kvinder *	48	34	18	0	149
Bringe børn i institution el. lign.					
Mænd *	31	23	18	28	145
Kvinder *	24	32	33	13	149
Hente børn i institution el. lign.					
Mænd *	5	12	53	30	145
Kvinder *	28	31	27	14	149

* Se tabel 1.

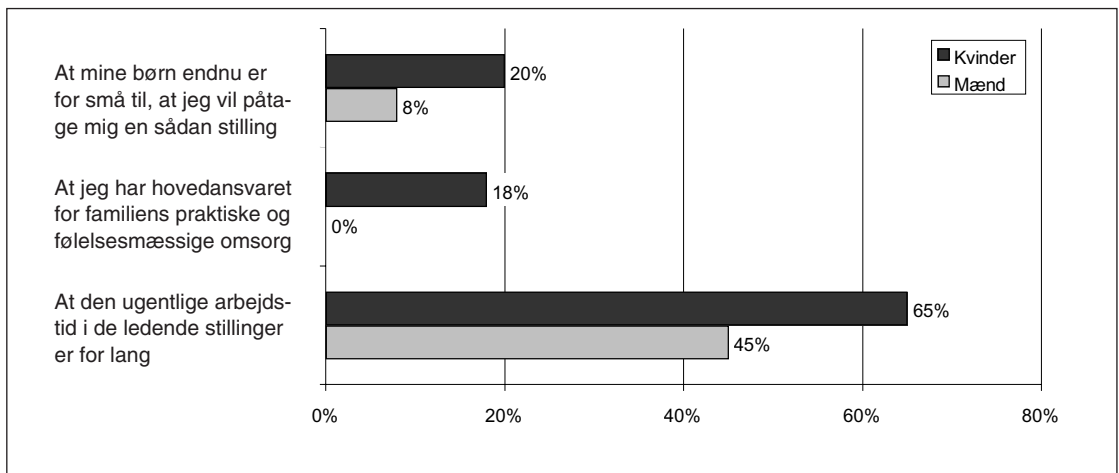
fører sig. Derfor vil kvinder i) være mere usikre på, om de kan bestride et lederjob, og ii) generelt tillægge deres arbejdsliv mindre vægt end mænd gør.

Test af hypotese 6: Har kvinderne hovedansvaret i familierne?

Ser vi først på spørgsmålet om, hvem der

har hovedansvaret for deres familiers følelsesmæssige og praktiske omsorg, viser tabellen nedenfor, at der er tale om en klar kønsarbejdsdeling i familierne, hvor kvinderne i signifikant højere grad end mændene forestår de daglige, familiemæssige forpligtigelser, såsom at lave mad og hente børn i institution.

Figur 6: Begrundelser for, hvorfor man ikke ønsker sig en ledende stilling. Respondenter under kontorchef-niveau, fordelt på køn.



Note: 64 mænd og 66 kvinder, som ikke ønsker sig en ledende stilling, har besvaret spørgsmålet. Det har været muligt at sætte flere kryds. Se også figur 7.

Kønsarbejdsdelingen kan således ses som en del af forklaringen på, hvorfor kvinder i højere grad end mænd er stressede over sammenhængen mellem familie- og arbejdsliv (jf. hypotese 4). At mænd lidt oftere end kvinder bringer børnene i institution kan ses i sammenhæng med, at netop denne opgave i højere grad end de to øvrige opgaver er forenelig med departementernes arbejdspladskultur (jf. hypotese 3).

Spørgsmålet er dernæst, hvad denne arbejdsdeling i hjemmene betyder for kvindernes lyst til at blive ledere. Undersøgelsen viser, at der er en klar sammenhæng: 18 % af de kvinder, der ikke ønsker en ledende stilling, begrundet bl.a. dette med, at de har hovedansvaret for familiens følelsesmæssige og praktiske omsorg, mens *ingen* mænd har peget på denne faktor som en del af grunden til ikke at ville påtage sig en ledende stilling. Ligeledes angiver kvinderne i betydelig højere grad end mændene, at den ugentlige arbejdstid er for lang, og at deres børn er for små til, at de vil påtage sig en ledende stilling.

De personer, der *måske* ønsker en ledende stilling, er ligeledes blevet spurgt, hvad der skulle til, for at de ville søge en ledende stilling. Analysen viser de samme kønsbestemte forskelle i de afgivne svar. Blandt betingelserne for, at man ville søge en ledende stilling, henviser kvinderne således i betydelig højere grad end mændene til, at arbejdstiden i den ledende stilling ikke i væsentligt omfang må overstige 37 timer (41 % mod 22 %) samt til, at deres børn bør være ældre, end de er i dag (34 % af kvinderne mod 13 % af mændene).

Der er altså her tale om en række forskelle i de afgivne begrundelser, som i en vis udstrækning kan relateres til mænds og kvinders kønsroller: Kvinderne har hovedansvaret for, at familiens hverdag hænger sammen, og ser derfor den lange arbejdstid som en større barriere for at påtage sig et lederjob end mændene. Som vi senere skal

se, betyder det dog ikke, at kvindernes kønsrolle alene defineres af forældreskabet – tværtimod viser undersøgelsen, at kvindernes identitet i høj grad er bundet op på arbejdet.

Test af hypotese 7: Er kvinderne i) mere usikre på egne evner og ii) tillægger de arbejdslivet mindre betydning end mændene?

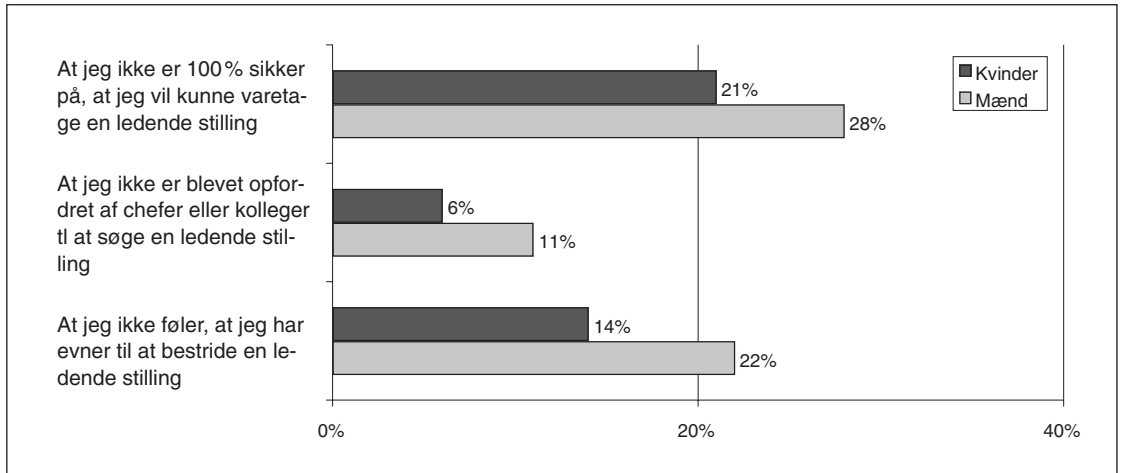
Med udgangspunkt i kønsrolleteoriernes forestilling om, at kvinder er opdraget til at være mere tilbageholdende end mænd, finder man en mulig forklaring på de få kvindelige ledere. Forklaringen går på, at kvinder i højere grad forholder sig selvkritisk til eksempelvis stillingskrav, deres egen faglige formåen osv., hvilket skulle bevirke, at kvinderne i højere grad end mændene afholder sig fra at søge lederstillinger. Vores undersøgelse viser imidlertid, at dette tilsyneladende er mere myte end realitet – i al fald hvis man skal tage kvindernes egne ord for troende.

Det er således karakteristisk for de afgivne besvarelser, at andelen af kvinder, der enten ikke føler, at de har evner til at bestride en ledende stilling, eller ikke er 100 % sikre på, at de vil kunne varetage en sådan, er *mindre* end andelen af mænd.

De personer, der *måske* ønsker en ledende stilling, er ligeledes blevet spurgt, hvad der skulle til, for at de ville søge end ledende stilling. Og her går mønsteret igen: Kvinderne giver ikke i højere grad end mændene udtryk for, at de skal opfordres af en chef (50 % mod 58 %) eller af en kollega (21 % mod 24 %), eller at der skal være en mulighed for at forlade ledelsesjobbet igen, hvis man fortryder. Kun 5 % af kvinderne og 6 % af mændene angiver denne sidste mulighed som en faktor, der kunne tilskynde dem til at søge en ledende stilling.

Kvinderne i vor undersøgelse lever således ikke op til myten om, at kvinder skulle være ekstra kritiske over for deres egen for-

Figur 7: Begrundelser for, hvorfor man ikke ønsker sig en ledende stilling. Respondenter under kontorchefniveau, fordelt på køn



Note: 64 mænd og 66 kvinder, som ikke ønsker sig en ledende stilling, har besvaret spørgsmålet. Det har været muligt at sætte flere kryds. Se også figur 6.

måen. Vores tal tyder på, at faglig og personlig usikkerhed ikke i højere grad end hos mændene er det, der afholder kvinderne fra at søge de ledende stillinger, men rettere andre forhold som arbejdstid og hensyn til familien, jf. hypotese 4 og 5. Den del af kønsrolleteoriene, som postulerer, at kvinder er opdraget til at være mere usikre på egne evner/tilbageholdende, finder altså ikke meget belæg i vores undersøgelse.

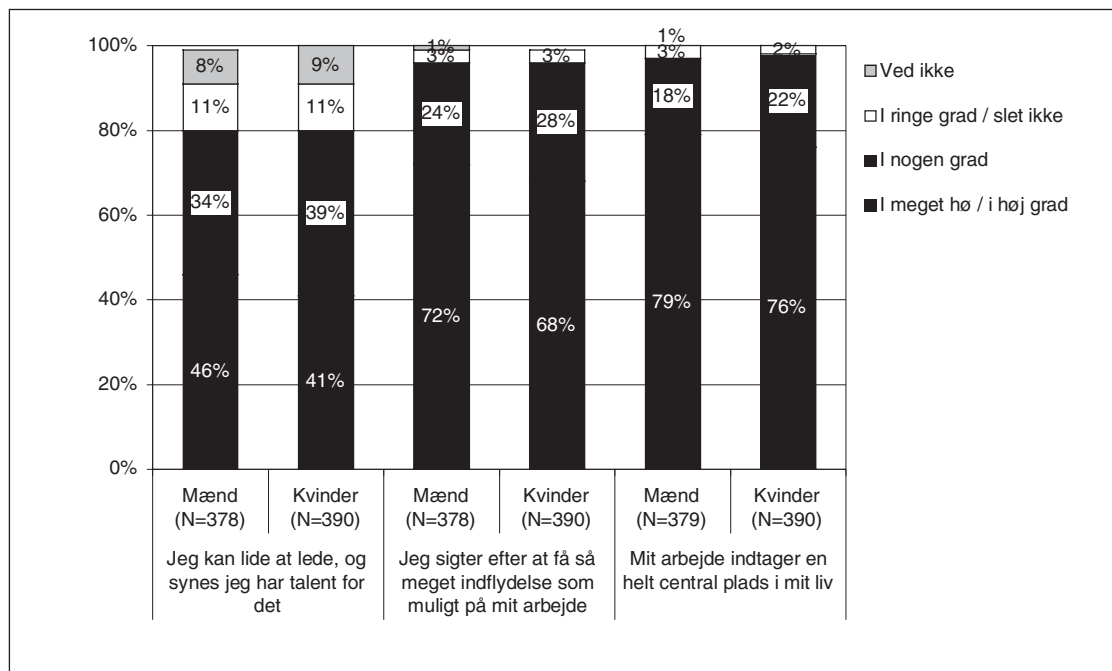
Resultatet er øvrigt i modstrid med tidligere undersøgelser, som har vist, at kvinder kun vil søge en ledende stilling, hvis chefer eller kolleger opfordrer dem dertil (jf. Højgaard 1990). I en anden undersøgelse, gennemført i staten på samme tidspunkt som vores, diskuteres det også, hvorvidt den bedagede påstand om, at kvinder vil opfylde *samtlig*e krav til en stilling, før de eventuelt søger den, er myte end realitet, eller om det bygger på en reel faglig usikkerhed fra kvindernes side (Poula Helth Rådgivning 2001). I de interview, som Poula Helths undersøgelse bygger på, har *ledelsen* således været af den opfattelse, at kvinder er tilbageholdne med at søge lederstillinger, fordi de fagligt er mere usikre end mændene er.

Vurderingen i Helths undersøgelse er, at mænd sikkert også kan lide under faglig usikkerhed, men at forskellen mellem de to køn er, at en eventuel usikkerhed hos mændene bare ikke i samme grad afholder dem fra at søge stillingerne (Poula Helth Rådgivning 2001, 23). Vores undersøgelse sætter imidlertid tal på disse postulerede forskelle, og viser forholdsvist klart, at kvinder *ikke* er mere usikre end mænd.

Vender vi os mod den del af hypotesen, der gik på, at kvinder skulle tillægge deres arbejdsliv mindre betydning, viser undersøgelsen, at kvinderne i samme grad som mænd finder, at det er vigtigt at have et spændende arbejdsliv. Vi finder således ingen signifikant forskel mellem mænds og kvinders tilkendegivelser på de tre udsagn, der er angivet i figuren nedenfor.

Figuren illustrerer, at såvel mænd som kvinder tilskriver deres arbejde stor betydning: De mener, at arbejdet indtager en central plads i deres liv, de vil gerne have mest mulig indflydelse og de kan lide at lede og mener, at de har talent for det. Man kan således ikke gennem disse udsagn spo-

Figur 8: Indirekte tilkendegivelser af ledelsesambitioner



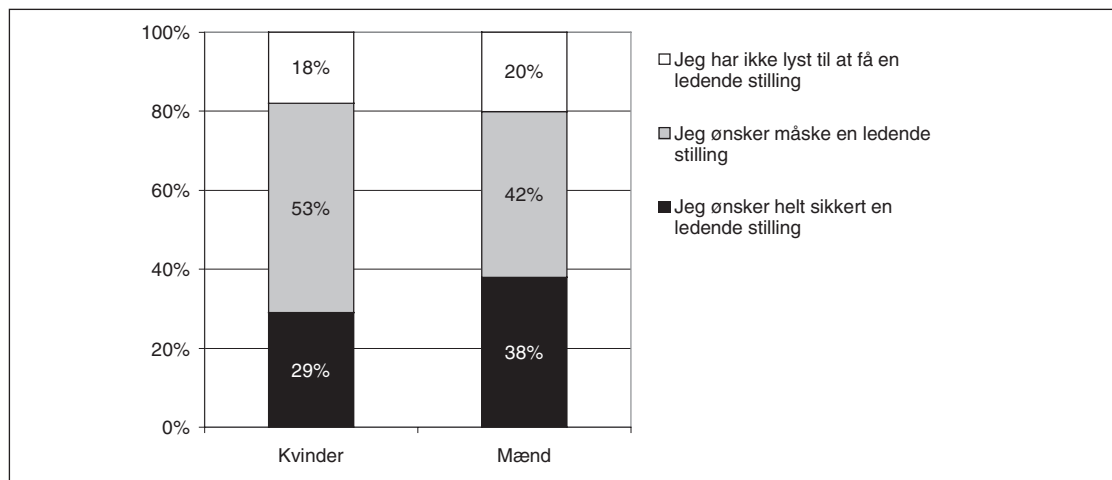
re nogen tendens til, at kvinderne skulle prioritere deres arbejde lavere end mændene, eller at de skulle være mindre karriereorienterede.

Dette billede understøttes af, at der i undersøgelsen ikke er flere kvinder end mænd, der direkte afviser, at de kunne tænke sig en

ledende stilling. Som figur 9 viser, er kvinderne i stedet mere uafklarede end mændene – der er således flere kvinder end mænd der svarer, at de 'måske' ønsker sig en ledende stilling – mens mændene er mere tilbøjelige til at svare, at det vil de helt sikkert.

Sammenholder vi disse udsagn med de

Figur 9: Tilkendegivelser af ledelsesambitioner blandt ansatte under kontorchefniveau



foregående resultater, tegner der sig et paradoks i kvindernes holdning til arbejde og karriere: I princippet vil kvinderne gerne karrieren, de vægter deres arbejdsliv højt og synes, at de er gode til at lede. Men når det kommer til stykket, hindres kvinderne af det hovedansvar, som de har derhjemme, og ikke mindst af de forventninger, arbejdspladsen har til, hvordan en leder opfører sig i relation til arbejdstid. Det betyder, at kønsrolleteoriene har en vis forklaringskraft: Forventningerne bekræftes, når vi ser på, hvordan mænd og kvinder handler i praksis – f.eks. via den hjemlige arbejdsdeling – men afkræftes i postulatet om, at kvinder skulle være mindre orienterede mod arbejdslivet end mænd.

Konklusion

Vi har i denne artikel gennemgået nogle af de teorier, der tilbyder sig som forklaring på, hvorfor kvinder ikke i samme grad som mænd bliver ledere.

Som de foregående afsnit har vist, har nogle af teorierne præsenteret sig som mulige forklaringer på, hvorfor kvinder ikke i så høj grad som mænd bliver ledere, mens andre teorier har kunnet afvises. Undersøgelsen identificerer altså nogle myter om, hvorfor kvinder ikke bliver ledere. På baggrund af undersøgelsens resultater vil vi hævde, at det er en *myte*:

- At kvinder ikke bliver ledere, fordi de er dårligere placeret i departementernes mulighedsstruktur. Undersøgelsen viste, at kvinder ikke oplever at have færre udfoldelsesmuligheder eller mindre indflydelse på deres job end mændene. Ligeledes er kvindernes vurdering af deres advancementsmuligheder ikke mere pessimistiske end mændenes.
- At kvinder skulle have lettere ved at gøre karriere på arbejdspladser med mange kvinder ansat. Kvinders mulighedsstruk-

tur forbedres eller forværres således ikke i forhold til deres andel i departementet.

- At kvinder skulle være mere usikre på, at de kan bestride et lederjob, end mænd er. Faktisk angiver en højere andel af mænd end kvinder, at de ikke ønsker sig en ledende stilling, *fordi* de ikke mener at have tilstrækkelige evner til at varetage en lederstilling, ligesom flere mænd er usikre på, at de vil kunne varetage en sådan.
- At kvinder skulle tillægge deres arbejdsliv mindre vægt end mænd, eller at de skulle være mindre karriereorienterede. Såvel mænd som kvinder tilskriver deres arbejde en stor betydning, de søger indflydelse, kan lide at lede, og arbejdet indtager i det hele taget en central plads i deres liv.

Omvendt mener vi også, at undersøgelsen har givet os et væsentligt bidrag til forklaringen på, hvorfor kvinder ikke i samme grad som mænd bliver ledere. Vi har således vist:

- At arbejdspladskulturen favoriserer mænd. Undersøgelsen viser, at en fleksibel indstilling til arbejdstiden, overarbejde samt tilstedeværelse på arbejdspladsen sent på dagen kan virke karrierefremmende. Hvor overarbejdet giver mulighed for at levere en ekstraordinær indsats (og således i sig selv er uafhængig af et fysisk rum), giver den fysiske tilstedeværelse sent på dagen mulighed for at få del i de presserende politiske opgaver, der kræver hurtig behandling. Medarbejderne betragter disse opgaver som særligt karrierefremmende, fordi de giver mulighed for at demonstrere sin faglige kompetence over for ledelsen, der nøje overvåger disse sager.
- At kvinderne har hovedansvaret i hjemmet. Kvinderne i vores undersøgelse angiver selv, at de varetager hovedansvaret for en række af de hjemlige forpligtelser, herunder særligt de opgaver, der er bun-

det i tid og rum, f.eks. afhentning af børn. Kvinderne er således i højere grad afhængig af at skulle gå på bestemte tidspunkter, hvilket bevirker, at de sjældnere end mænd er til stede på kontoret efter klokken 16. Det er hæmmende for disse kvinders karriere, fordi de herved har sværere ved at få del i de karrierefremmende opgaver, og fordi en sådan adfærd et stykke af vejen tolkes som mangel på fleksibilitet og som et tegn på, at man prioriterer familielivet højere end arbejdet. Det harmonerer ikke med arbejdspladsernes immanente forventninger til kommende ledere.

- At kvinderne lider mere af følelsesmæssig stress over sammenhængen mellem familie- og arbejdsliv, end mænd gør. Kvinder, som endnu ikke er ledere, og som har børn, er blandt de grupper i undersøgelsen, der angiver de største problemer med at få familie- og arbejdsliv til at harmonere. Den følelsesmæssige stress, som kvinderne i den forbindelse oplever, opleves kun på tilsvarende niveau blandt mænd, der har børn, og som allerede er ledere.

Disse forhold skaber tilsammen omstændigheder, som bevirker, at der er færre indre og ydre barrierer for mænd med hensyn til at opnå en lederstilling. På det ydre plan handler de *kønsspecifikke barrierer* om, at det er lettere for mænd at leve op til de uformelle forventninger om at arbejde meget og ofte på uplanlagte tidspunkter, fordi deres ægtefæller varetager de hjemlige forpligtelser. Manglen på tid til selvprofilering eller opfyldelse af de uformelle forventnin-

ger til arbejdsindsatsen er således i nogen grad en kønsspecifik barriere for kvindernes adgang til ledelsesposterne. På det indre plan synes den vigtigste kønsspecifikke barriere at handle om, at kvinderne har større problemer med at nedprioritere familieforpligtelserne eller med at arbejde så mange timer om ugen, som det uformelt forventes, hvis man vil gøre sig håb om at blive leder.

Tilsammen kan de kønsspecifikke barrierer sammenfattes til to overordnede barrierer, hvoraf den første relaterer sig til efterspørgselsiden og lyder, at i) de formelle og uformelle krav, som arbejdspladserne stiller til arbejdsindsatsen, hvis man vil være leder, favoriserer mændene, fordi kravene er af en sådan karakter, at mænd – givet den familiemæssige arbejdsdeling – typisk har lettere ved at imødekomme dem. Den anden barriere relaterer sig derimod til udbudet af ledere og lyder, at ii) kvinderne ikke i samme grad som mændene er villige/i stand til at nedprioritere børnenes behov, ligesom de – på grund af den familiemæssige arbejdsdeling – ofte ikke har mulighed for at tilbringe så mange timer på arbejdspladsen, som mændene har, eller for at udvise samme grad af fleksibilitet i forhold til uplanlagte opgaver.

Vores vurdering er, at disse to barrierer tilsammen forklarer en væsentlig del af spørgsmålet om, hvorfor kvinder ikke i samme grad som mændene bliver ledere i de danske departementer, og der er således tale om en kombination af forklaringer, der dels knytter sig til arbejdspladserne, dels knytter sig til individet.

NOTER

1. Undersøgelsen er gennemført i 2001 som en del af forfatterens speciale ved Aarhus Universitet. Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i april-maj 2001. Knap 800 akademiske medarbejdere (61 % af de adspurgte) besvarede spørgeskemaet. Desuden har vi interviewet 26 personer i fire departementer. Såvel mænd som kvinder samt fuldmægtige, konsulenter og chefer indgik i undersøgelsen. Den oprindelige, uforkortede undersøgelse kan hentes på www.pls.dk under "Udgivelser".
2. På nogle uddannelser, blandt andet jura, voksede kvindeandelen allerede i 1980'erne til over halvdelen (Danmarks Statistik 1985, 78-79; 1987, 74-75; 1988, 74-75; 1989, 74-75).
3. Egne beregninger på baggrund af departementernes tilbagemelding på de i tabellen opstillede lønrammer.
4. Af pladsmæssige årsager er det umuligt at inkludere alle de teorier, som vi har testet.
5. De hypoteser, vi udleder på baggrund af Helle Holts teorier, kunne have været placeret på såvel et meso- som et mikroniveau, da tankerne både vedrører individet og arbejdspladserne. Vi har valgt at placere Holts teorier under meso-niveauet, men anerkender, at de også kunne have været placeret på mikro-niveauet.
6. Karakteristisk for de såkaldte dead-end jobs er, at det ofte er "monotont, dequalificeret arbejde med lav løn, hvor man er placeret lavest i hierarkiet uden nogen karrieremuligheder", såsom industriarbejde (Csonka 1995, 69). Vi anvender imidlertid betegnelsen bredere og overfører tankegangen til akademiske arbejdsfunktioner, hvor noget arbejde vil være mindre udfordrende og karrierefremmende end andet arbejde, f.eks. sagsbehandling.
7. Andelen af kvinder som er leder Rk kan skrives som Ck/Tk, hvor Ck angiver antallet af kvindelige ledere og Tk angiver antallet af kvindeligt ansatte. Ligeledes kan andelen af mænd som er leder udtrykkes som Rm=Cm/Tm. Lederskævhedskoefficienten L kan så skrives som $L=(Rm-Rk)/(Rm+Rk)$.
8. Der er stor forskel på, hvor meget det politiske miljø præger de enkelte kontorer, men det er vores indtryk, at det i departementerne er ret almindeligt, at 'sager' opstår, og at dette i høj grad påvirker den arbejdsrytme, som beskrives i de følgende eksempler. Da vi imidlertid ikke kan antage, at de 26 interviewpersoner udgør et repræsentativt udsnit, kan vi ikke sige noget sikkert om det specifikke omfang af denne arbejdsform.
9. Kvinde- og mandsdominans refererer i Helle Holts arbejde til den numeriske dominans eller overvægt af det ene eller det andet køn.
10. Forskellen mellem de to grupper er ikke signifikant.

REFERENCER

- Alvesson, M. & Y. D. Billing (1997): *Understanding Gender and Organisations*, London, Sage Publications Ltd.
- Billing, Y.D. & M. Alvesson (1989): *Køn, Ledelse, Organisation, – Et studium af tre forskellige organisationer*, København, Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Csonka, A. (1995): *Når virksomheder rekrutterer*, København, Socialforskningsinstituttet, Rapport 1995:10.
- Danmarks Statistik (1985): *Statistisk årbog 1985*, Årgang 89, København.
- Danmarks Statistik (1987): *Statistisk årbog 1987*, Årgang 91, København.
- Danmarks Statistik (1988): *Statistisk årbog 1988*, Årgang 92, København.
- Danmarks Statistik (1989): *Statistisk årbog 1989*, Årgang 93, København.
- Holt, H. (1994): *Forældre på arbejdspladsen – En analyse af tilpasningsmulighederne mellem arbejdsliv og familieliv i kvinde- og mandefag*, København, Socialforskningsinstituttet & Institut for Statskundskab, Licentiatserien 1994/3.

- Højgaard, L. (1990): *Vil kvinder lede? Et spørgsmål om fornyelse*, København, Ligestillingsrådet.
- Højgaard, L. (1994): De uadskillelige – om arbejde og familieliv, i Ligestillingsrådet: *Den svære balance – Om sammenhængen mellem arbejdsliv og familieliv set i et ligestillingsperspektiv*, København, Ligestillingsrådet, 2. oplag.
- Højgaard, L. (1995): Når vi praktiserer køn i organisationer, i E. Flensted-Jensen m.fl.: *Køn og kultur i organisationer*, Odense, Odense Universitetsforlag.
- Jensen, H. N. (2002): Akademikere i departementerne, i A. Borchorst (red.): *Kønsmagt under forandring*, Magtudredningen, København, Hans Reitzels Forlag A/S.
- Kanter, R. M. (1977): *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York, Inc. Publishers.
- Poula Helth Rådgivning (2001): *Undersøgelse om Kvinder og Ledelse*, København, Personalestyrelsen.

Helle Bach og **Peter Sidelmann** er cand.scient.pol. og konsulenter ved PLS Rambøll Management.
e-mail: helle.bach@pls-ramboll.com og peter.sidelmann@pls-ramboll.com