

Lægges karrieresporene tidligt i livet?

Af: *Susanne Teglkamp, ledelses- og karriererådgiver i Teglkamp & Co.*

Formålet med denne undersøgelse har været at afdække, om vi rent faktisk, gennem de valg vi allerede tidligt i livet træffer, kommer til at lægge sporene for vores karriere. 567 har deltaget i undersøgelsen.

Undersøgelsen har bl.a. søgt svar på følgende spørgsmål:

- 1) Kan man forudse, hvem der bliver direktør?
- 2) Betyder aftjent værnepligt noget for din karriere?
- 3) Gavnes karrieren af en militær baggrund?
- 4) Kører mænd og kvinder på de samme karrierespor?
- 5) Er spejder den sikre vej til ledelse?
- 6) Har det betydning for din karriere, om du har siddet i elevrådet?
- 7) Gavner frivilligt arbejde din karriere?

Resultatet har været overraskende. Jeg har både fået afkræftet nogle antagelser men har også fået bekræftet nogle. Derudover er der kommet nogle uventede resultater. I det følgende vil jeg give et kort svar på ovenstående spørgsmål og herefter kommer med mere detaljerede analyser, for dem der måtte have interesse for at gå et spadestik dybere.

1) Kan man forudse, hvem der bliver direktør?

Der er heldigvis ikke kun en vej til at blive direktør. Men når det er sagt, så er der alligevel nogle træk, der går igen blandt deltagerne på direktørniveau. Udover at have gået til fodbold og spejder, er der markant flere på direktørniveau, der har spillet badminton og tennis. Der er ligeledes flere på direktørniveau, der har aftjent deres værnepligt eller haft en egentlig militær karriere. Der er markant flere, der har en baggrund som frivillig træner eller instruktør. Over halvdelen har bevidst gået efter at blive ledere og angiver selv, at de er blevet ledere for at få indflydelse. Man kan sige, at de på et tidligt tidspunkt har valgt ledelse til og har skaffet sig mulighed for at prøve det af.

Forudse hvem der bliver direktør kan man altså ikke direkte, men har man den ovenfor beskrevne baggrund, så ligner man dem, der er direktører i dag.

2) Betyder aftjent værnepligt noget for din karriere?

Ja det ser ud til, at aftjening af værnepligt har en betydning for den efterfølgende karriere. For det første tyder det på, at værnepligten er med til at danne en som menneske. Undersøgelsen viser, at de mænd, der



Susanne Teglkamp er

selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun sidder i bestyrelsen for Tænk tanken Atlantsammenslutningen og er ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger.

har aftjent værnepligt er mere tilbøjelige til at involvere sig i samarbejdsudvalg på arbejdspladsen og i forældrebestyrelser end øvrige.

For det andet viser undersøgelsen, at mænd, der har aftjent værnepligt, tilsyneladende er mere tilbøjelige til at få en lederkarrieren end mænd, der ikke har aftjent værnepligt. Af deltagerne i undersøgelsen sidder 2 ud af 3 mænd, der har aftjent værnepligt i dag i lederstillinger mod kun godt halvdelen af de mænd, der ikke har aftjent værnepligt.

3) Gavnes karrieren af en militær baggrund?

Ja den militære baggrund giver et godt afsæt, hvis man efterfølgende vil gå ledervejen uden for forsvaret. Med militær baggrund menes udover aftjent værnepligt, uddannelse og tjeneste som befalingsmand, officer og reserveofficer. Af deltagere i undersøgelsen med en militær baggrund sidder 2 ud af 3 i en lederstilling mod kun godt halvdelen, som ikke har en militær baggrund. På direktørniveau bliver denne forskel endnu større, idet hver 4. med en militær baggrund i en direktørstilling mod kun hver 10. deltager uden en militær baggrund.

4) Kører mænd og kvinder på de samme karrierespor?

Nej der er noget, der tyder på, at mænd og kvinder bevæger sig ad nogle forskellige karrierespor. Mænd og kvinder går til forskellige sportsaktiviteter, de engagerer sig på forskellige områder i det frivillige arbejde og i tillidshverv.

I grove træk går mænd til fodbold og bliver frivillige trænere og instruktører, mens kvinder går til gymnastik og svømning og lægger deres frivillige engagement i forhold til deltagelse i forældrebestyrelserne på daginstitutioner og skoler. Man kan sige, at mænd øver sig på lederrollen som frivillig træner/instruktører, hvorimod kvinder i større omfang henter deres erfaringer fra mere kollektive ledelsesformer så som forældrebestyrelser på daginstitutioner og skoler.

Dertil er der også en signifikant forskel i forhold til, hvad der driver kønnene til at gå ledervejen. Hver 2. mandlig leder har været drevet af ønsket om større indflydelse, hvor det tilsvarende kun har drevet hver 3. af de kvindelige ledere.

Disse forskellige karrierespor, kan være noget af forklaringen på, at langt færre kvinder når helt tops på direktør og bestyrelsesniveau. Anden forskning har vist, at vi på det ubevidste plan er tilbøjelige til at ansætte nogle, der ligner os selv. Vi spejler os måske ikke så meget i kønnet som i det at have samme referenceramme. Når mange af dem, der i dag sidder på de øverste karriereniveauer er mænd og derfor har det mandlige karrierespor, så vil de også på det ubevidste plan finde fælles referenceramme med andre mænd.

Personligt kan jeg supplere med, at jeg selv har oplevet, hvordan min baggrund som reserveofficer har gjort det meget nemmere at få taletid hos topchefer – alene fordi vi ofte har den samme baggrund – altså har fulgt det samme karrierespor og derfor taler samme sprog.

Skal vi have mere diversitet i ledelserne – og det kan kun anbefales – skal vi derfor have en langt større bevidsthed om vores valg, når vi rekrutterer. Vi skal bevidst udfordre os selv i forhold til diversitet og se ud over kandidater, der har kørt samme karrierespor, som os selv.

5) Er spejder den sikre vej til ledelse?

Det har været min antagelse, at spejderbevægelsen producerede ledere. Den antagelse holder ikke. Knap halvdelen af alle deltagere i undersøgelsen har gået til spejder. Uanset hvilket karriereniveau deltagerne befinder sig på i dag, har knapt halvdelen gået til spejder. Der er således ikke flere på ledelsesniveau, der har en baggrund som spejder end der er på medarbejderniveau.

6) Har det betydning for din karriere, om du har siddet i elevrådet?

Deltagelse i elevrådsarbejdet afspejler sig ikke direkte i karrieren, da der er stort set lige mange med baggrund fra elevrådsarbejdet uanset hvilket karriereniveau, de befinder sig på. Til gengæld er der noget, der tyder på, at elevrådsarbejdet for det enkelte kan have en betydning for de efterfølgende karrierevalg. En tredjedel af deltagerne har siddet i elevrådet og ud af dem sidder godt halvdelen i lederstillinger i dag. Der er således indikationer på, at deltagelse i elevrådsarbejdet kan give smag for senere i karrieren at tage ansvar og for at få indflydelse gennem direkte ledelse.

7) Gavner frivilligt arbejde din karriere?

Der er ikke i sig selv klare indikationer på, at forskellige former for frivilligt lægger sporene til en karriere. Men der er dog indikationer på, at frivilligt arbejde har en vis betydning.

På direktørniveau ser det ud til at frivilligt har haft betydning. Således er der flere af deltagerne, der på et tidspunkt været frivillig træner/instruktør end deltagerne på de øvrige karriereniveauer. Det kan godt være en indikation på, at man som frivillig træner på et tidligt tidspunkt har taget ansvar og fået prøvet lederrollen af. Tilsvarende er andelen af chefer, der har været medlem af forældrebestyrelsen på daginstitution og skoler væsentlig større end andelen på de øvrige karriereniveauer.

RAPPORT

I det følgende redegøres der mere uddybende for de overordnede resultater suppleret med grafer og data.

1) Kan man forudse, hvem der bliver direktør?

Der er heldigvis ikke kun en vej til at blive direktør. Men når det er sagt, så er der alligevel nogle træk, der går igen på direktørniveau.

Når man har rundet 50 år er der er vis sandsynlighed for at karrieresporet ikke ændrer sig markant i opadgående retning. Derfor har det været interessant at se nærmere på gruppen af deltagere, der er over 50 år.

Udover at have gået til fodbold og spejder, adskiller direktører på 50+ år sig fra de øvrige i sammen aldersgruppe ved, at der er flere deltagere i denne gruppe, der har spillet håndbold, badminton og tennis. I

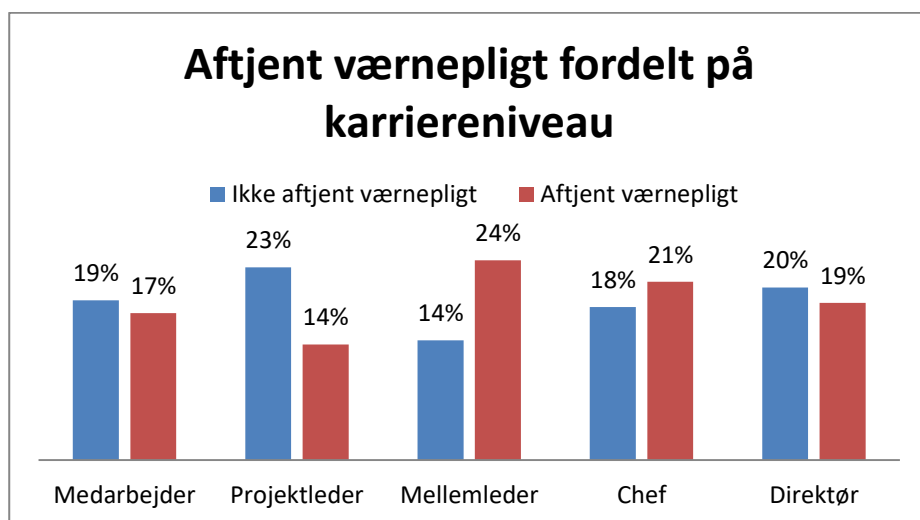
denne gruppe er der også langt flere, der har aftjent deres værnepligt og i øvrigt er gået officersvejen. Når den militære baggrund fylder så relativt meget i denne gruppe, skyldes det, at der er en overvægt af mænd. Således er 3 ud af 4 mænd. Der er også en større andel – lige knapt halvdelen – der har en baggrund som frivillig træner/instruktør.

Denne gruppe er på mange måder blevet opflasket med ledelse og har skaffet sig mulighed for at prøve det af – både i forsvaret og altså som træner/instruktør. Gruppen er også i højere grad kendetegnet ved at gå efter indflydelse. Således peger godt halvdelen mulighed for at få indflydelse, som årsag til, at de blev ledere. Men billedet er ikke helt entydigt, idet det hver 3. lidt overraskende angiver, at de blev ledere, fordi nogen prikkede dem på skulderen og opfordrede dem til at søge en lederstilling. Flere data om gruppen kan findes i bilag 1.

Forudse hvem, der bliver direktør, kan man altså ikke direkte, men har man den overfor beskrevne baggrund så ligner man dem, der er direktører i dag. Betyder det så, at hvis man er i 30'erne og opfylder stor set alle parametrene i forhold til dem, der er direktører i dag, så ender karrieresporet på en direktørpost? Nej så bastant kan man og skal man ikke tage det. Men der kan godt være en lidt større sandsynlighed for, at det går den vej.

2) Betyder aftjent værnepligt noget for din karriere?

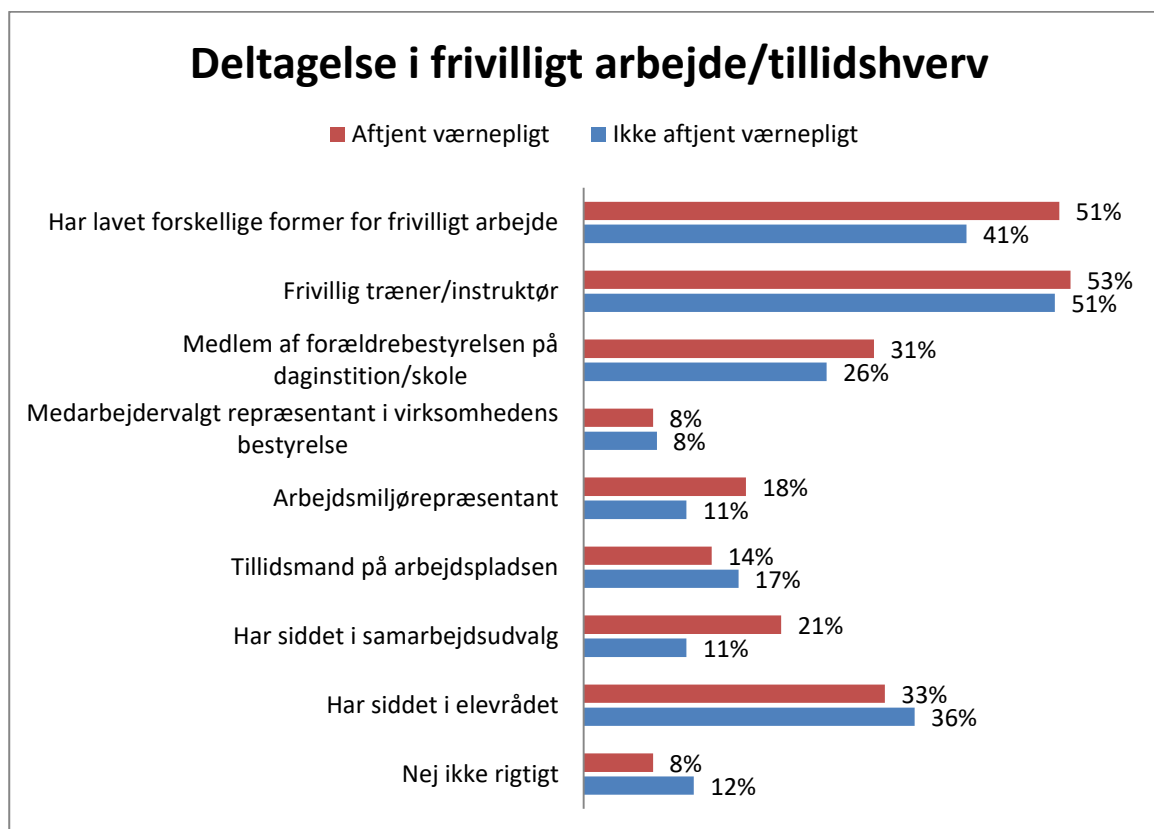
Værnepligten er ikke i sig selv en lederuddannelse og alligevel ser det ud til at der lægges et spor til en efterfølgende lederkarriere. Af deltageren i undersøgelsen sidder knapt 2 ud af 3 af de mænd, der har aftjent deres værnepligt i en lederstilling i dag mod kun godt halvdelen af de mænd, som ikke har aftjent værnepligt. Det er en relativ markant forskel.



Figuren viser mandlige deltagere, der ikke har aftjent værnepligt sammenholdt med mandlige deltagere, der har aftjent værnepligt fordelt på de enkelte karriereniveauer.

Værnepligt øger interessen for involvering på arbejdspladsen og i samfundet

Meget tyder på, at det at have aftjent værnepligt i høj grad er med til at danne en som menneske. Værnepligten får ikke bare betydning for den efterfølgende karriere men også for graden af involvering på arbejdspladsen og i samfundet i øvrigt. Undersøgelsen viser, at der mænd, der har aftjent værnepligt er mere tilbøjelige at involvere sig i samarbejdsudvalget på arbejdspladsen, blive arbejdsmiljørepræsentant, engagere sig i forældrebestyrelsesarbejde og i det hele taget deltage i frivilligt arbejde.



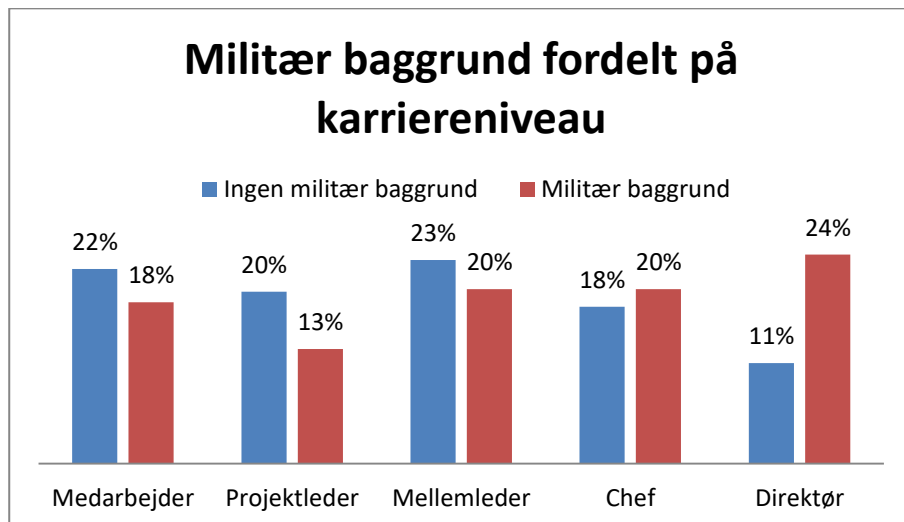
Figuren viser mandlige deltagere, der ikke har aftjent værnepligt sammenholdt med mandlige deltagere, der har aftjent værnepligt og deres engagement i frivilligt arbejde/tillidshverv.

3) Gavnes karrieren af en militær baggrund?

Den militære baggrund er særlig interessant at undersøge af flere årsager, bl.a. fordi vi i Danmark kun har tvungen værnepligt for mænd, at antallet af værnepligtige er reduceret gennem årtierne og fordi en del mennesker vælger at forlade forsvaret og gå over i det civile efter at have fået en kortere eller længere lederuddannelse i forsvaret. Spørgsmålet er om en baggrund i forsvaret har en betydning for den efterfølgende karriere.

I denne undersøgelse har 3 ud af 4 deltagere ingen militær baggrund og hver 4. har en militær baggrund primært i form af at have aftjent værnepligt. I opgørelsen tælles også kvinder med. Med militær baggrund menes udover aftjent værnepligt, uddannelse og tjeneste som befalingsmand, officer og reserveofficer.

Generelt viser undersøgelsen, at den militære baggrund har en betydning for karrieren. Af deltagere i undersøgelsen med en militær baggrund sidder 2 ud af 3 i en lederstilling mod kun godt halvdelen, som ikke har en militær baggrund. På direktørniveau bliver denne forskel endnu større, idet hver 4. med en militær baggrund i en direktørstilling mod kun hver 10. deltager uden en militær baggrund.



Figuren viser deltagere uden militær baggrund sammenholdt med deltagere med militær baggrund fordelt på de enkelte karriereniveauer. Således er eksempelvis hver 10. uden militær baggrund på direktørniveau i dag mod hver 4. med militær baggrund.

4) Kører mænd og kvinder på de samme karrierespor?

Nej der er noget, der tyder på, at mænd og kvinder bevæger sig ad nogle forskellige karrierespor. Mænd og kvinder går til forskellige sportsaktiviteter, de engagerer sig på forskellige områder i det frivillige arbejde og i tillidshverv.

I grove træk går mænd til fodbold og bliver frivillige trænere og instruktører, mens kvinder går til gymnastik og svømning og lægger deres frivillige engagement i forhold til deltagelse i forældrebestyrelserne på daginstitutioner og skoler. Man kan sige, at mænd øver sig på lederrollen som frivillig træner/instruktører, hvorimod kvinder i større omfang henter deres erfaringer fra mere kollektive ledelsesformer så som forældrebestyrelser på daginstitutioner og skoler.

Dertil er der også en signifikant forskel i forhold til, hvad der driver kønnene til at gå ledervejen. Hver 2. mandlig leder har været drevet af ønsket om større indflydelse, hvor det tilsvarende kun har drevet hver 3. af de kvindelige ledere.

Disse forskellige karrierespor, kan være noget af forklaringen på, at langt færre kvinder når helt tops på direktør og bestyrelsesniveau. Anden forskning har vist, at vi på det ubevidste plan er tilbøjelige til at ansætte nogle, der ligner os selv. Vi spejler os måske ikke så meget i kønnet som i det at have samme referenceramme. Når mange af dem, der i dag sidder på de øverste karriereniveauer er mænd og derfor

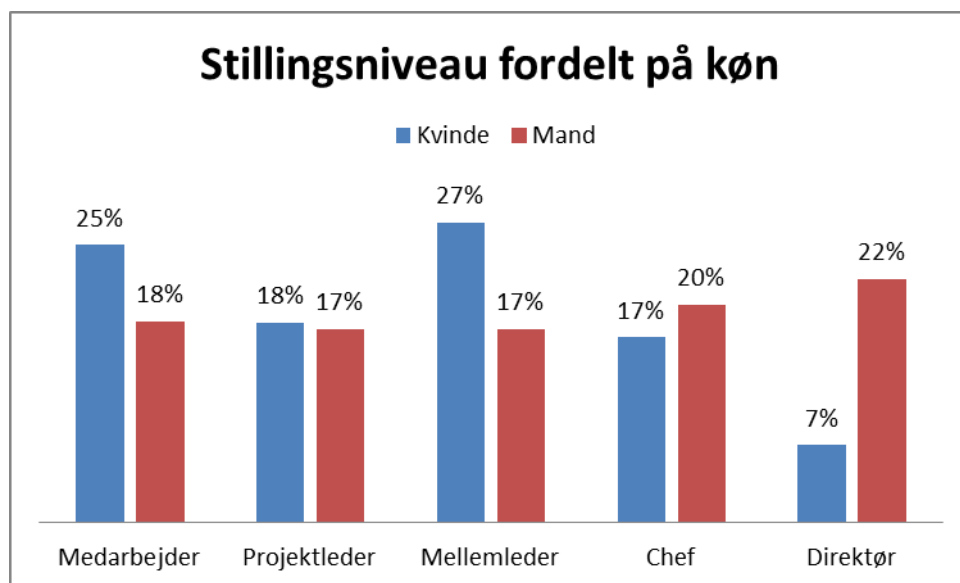
har det mandlige karrierespor, så vil de også på det ubevidste plan finde fælles referenceramme med andre mænd.

Skal vi have mere diversitet i ledelserne – og det kan kun anbefales – skal vi derfor have en langt større bevidsthed om vores valg, når vi rekrutterer. Vi skal bevidst udfordre os selv i forhold til diversitet og se ud over kandidater, der har kørt samme karrierespor, som os selv.

Flere mænd på topniveau

Er der allerede nogle karrierespor i forhold til det køn, vi fødes med? Som kvinde ville jeg jo gerne kunne afvise den antagelse. Men undersøgelsens resultater kan godt pege i en lidt anden retning. Det viser sig, at allerede fra barnsben har drenge og piger nogle forskellige præferencer i forhold til de sportsaktiviteter, de går til. Og forskellighederne forsætter senere i livet. Om det er afgørende eller også andre parametre spiller ind kan ikke afgøres her, men det kan heller ikke afvises, at de forskellige valg, vi træffer gennem livet i forhold til hvordan vi bruger vores fritid og hvordan vi engagerer os på arbejdspladsen kan være medvirkende årsag til, at der er de betydelige forskelle mellem kønnene i karriereforløbet.

Denne undersøgelse viser som så mange andre, at der er færre kvindelige ledere på de øverste karriereniveauer.

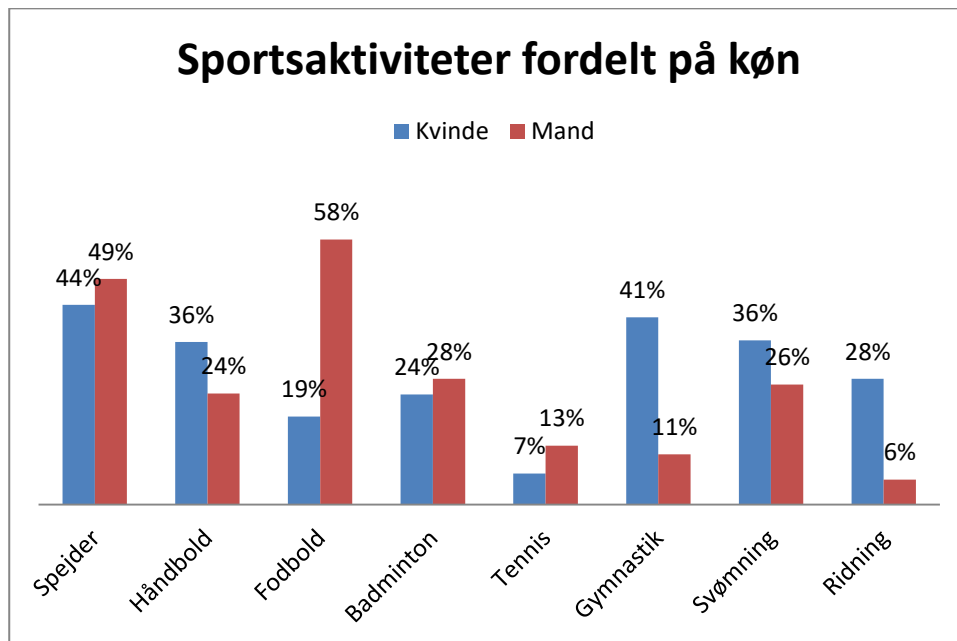


Figuren viser karriereniveau for henholdsvis mænd og kvinder.

Ovenstående figur viser, hvorledes deltagerne i undersøgelsen fordeler sig på de forskellige karriereniveauer i forhold til deres køn. Kvinderne fordeler sig med den største andel på medarbejder, projektleder og mellemliderniveau. Kun hver 4. kvinde befinder sig på chef eller direktørniveau. Hvorimod mændene fordeler sig mere ligeligt på alle niveauer med en lille overvægt på chef- og direktørniveauer. Denne forskel gør det interessant at dykke ned i om der er nogle kønsspecifikke forskelle på de enkelte karriereniveauer.

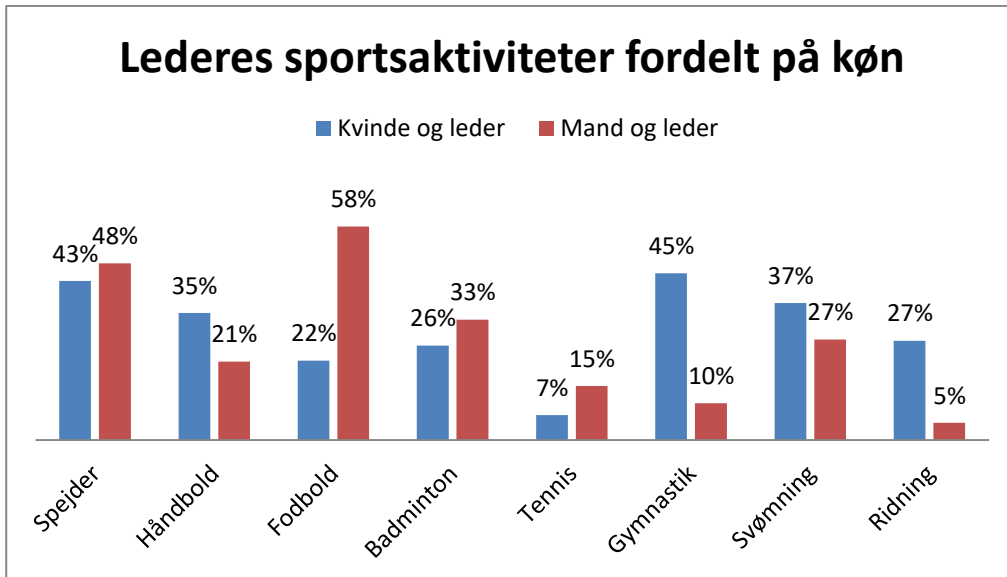
Sportsaktiviteter

Det kan konstateres, at der er store kønsbestemte forskelle i drenge og pigers sportsaktiviteter. Begge køn er stort set lige aktive i forhold til spejder og badminton. Men drenge adskiller sig ved, at de derudover går til fodbold – 6 ud af 10 drenge har gået til fodbold. Pigers interesser går i langt højere grad mod håndbold, gymnastik, svømning og ridning.



Figuren viser mænd og kvinders sportsaktiviteter som børn og unge.

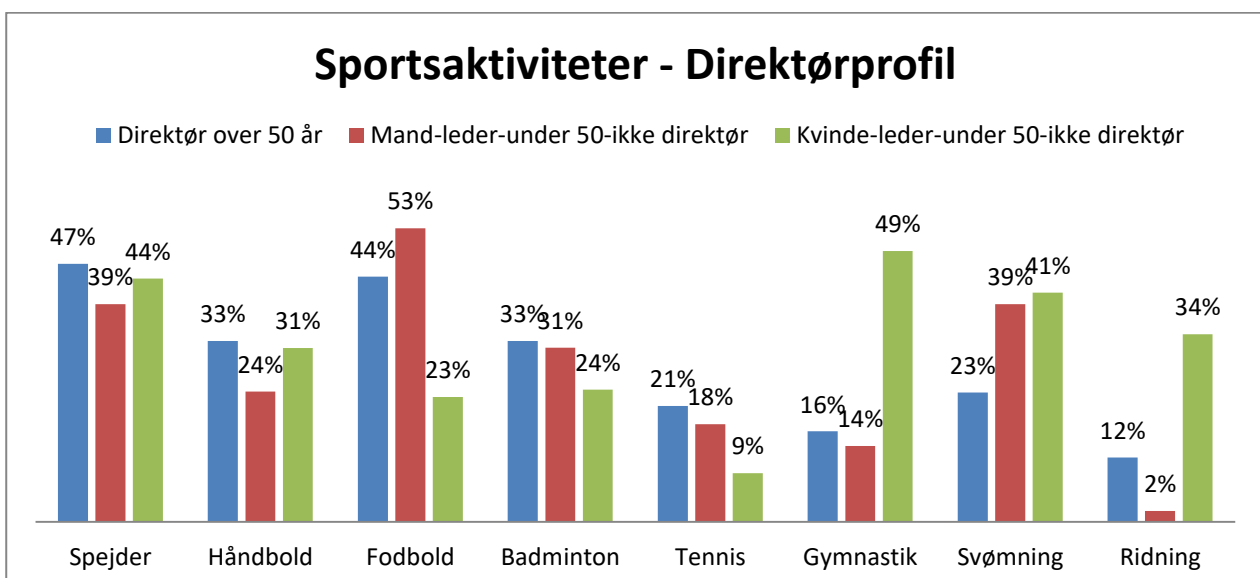
Den kønsbestemte interesse for sportsaktiviteter ikke har nogen betydning for om du bliver leder eller ej. Det ser ud til, at denne kønsbestemte forskel i fritidsaktiviteterne følger med over i den senere karriere. Hovedparten af lederne i dag skal findes blandt de samme fritidsaktiviteter, man gik til i barn- og ungdommen. Det betyder, at mandlige ledere i dag for en stor del har gået til fodbold, spejder og/eller badminton og at kvindelige ledere for en stor del har gået til spejder, gymnastik og/eller svømning, se illustrationen nedenfor:



Figuren viser mandlige og kvindelige lederes sportsaktiviteter som børn og unge.

Hvis vi ser på, hvor langt man kommer i karrieren, så er der et større match mellem de sportsaktiviteter som direktører over 50 år og mænd under 50 år på mellemlider og chefniveau har dyrket end der er match i forhold til kvinder under 50 år på mellemlider- og chefniveau. Se figuren nedenfor.

Da vi er ofte tilbøjelige til at ansætter nogen, der ligner os selv, kan det give mandlige ledere på vej op et fordel, fordi deres profil på mange måder ligner direktørens.

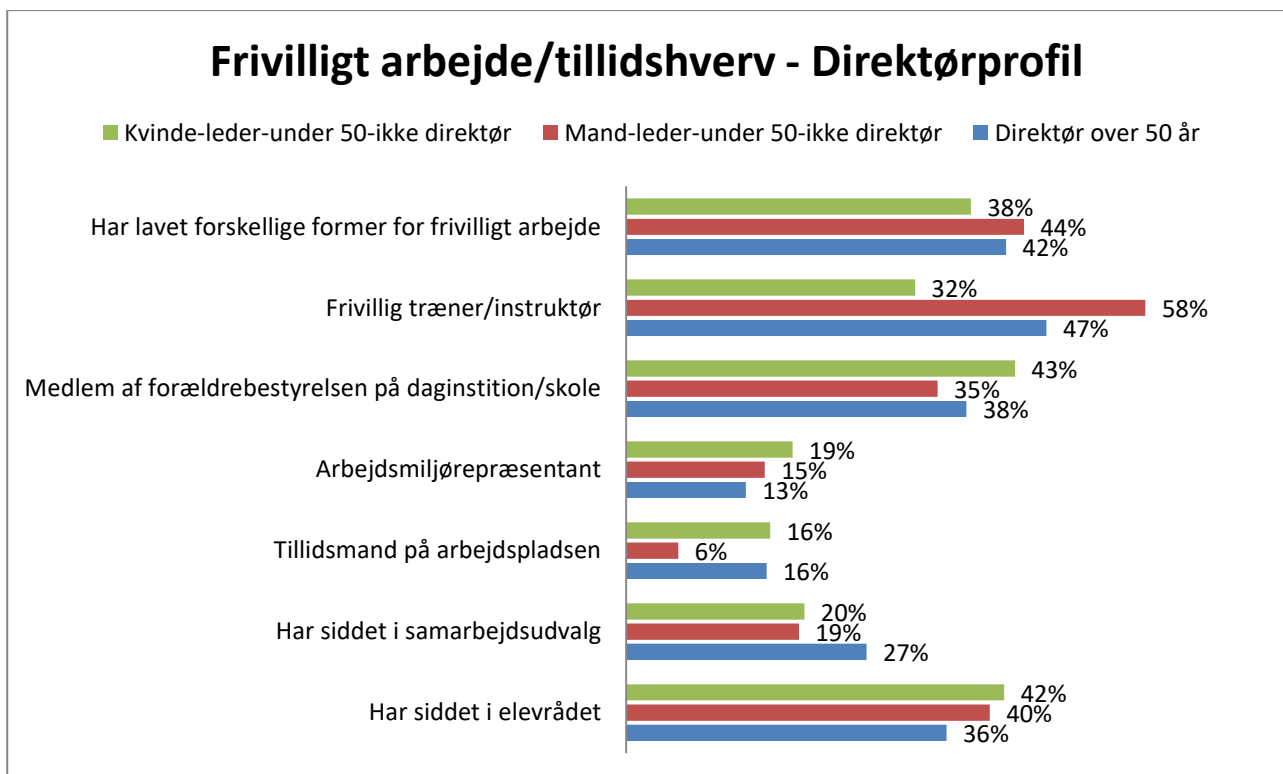


Figuren viser deltagelse i sportsaktiviteter som børn og unge for henholdsvis mandlige og kvindelige ledere under 50 år sammenholdt med direktører over 50 år.

Frivilligt arbejde og tillidshverv

Det kan konstateres, at kvinder og mænd kommer med forskellige baggrund i forhold til frivilligt arbejde og tillidshverv, når de går ind i lederrollen. Langt flere mænd har været frivillig træner/instruktør end kvinder. Det kan være en måde, hvor mænd har øvet sig på den direkte lederrolle. Kvinder henter tilsyneladende deres erfaringer fra mere kollektive ledelsesformer så som deltagelse i samarbejdsudvalg og i forældrebestyrelse på børnenes daginstitutioner og skoler.

Denne forskel i kønnenes erfaring med frivilligt arbejde/tillidshverv kan godt have en betydning i forhold til at rykke højere op på karrierestigen. Hvis man sammenholder mænd og kvinder med ledelsesbaggrund med de deltagere i undersøgelsen, som er 50+ år og som befinder sig på direktørniveau, så viser det sig, at der er et større match mellem den mandlige lederprofil og direktørprofilen end der er mellem den kvindelige lederprofil og direktørprofilen. Mest markant er det i forhold til at have erfaring med at være frivillig træner/instruktør.

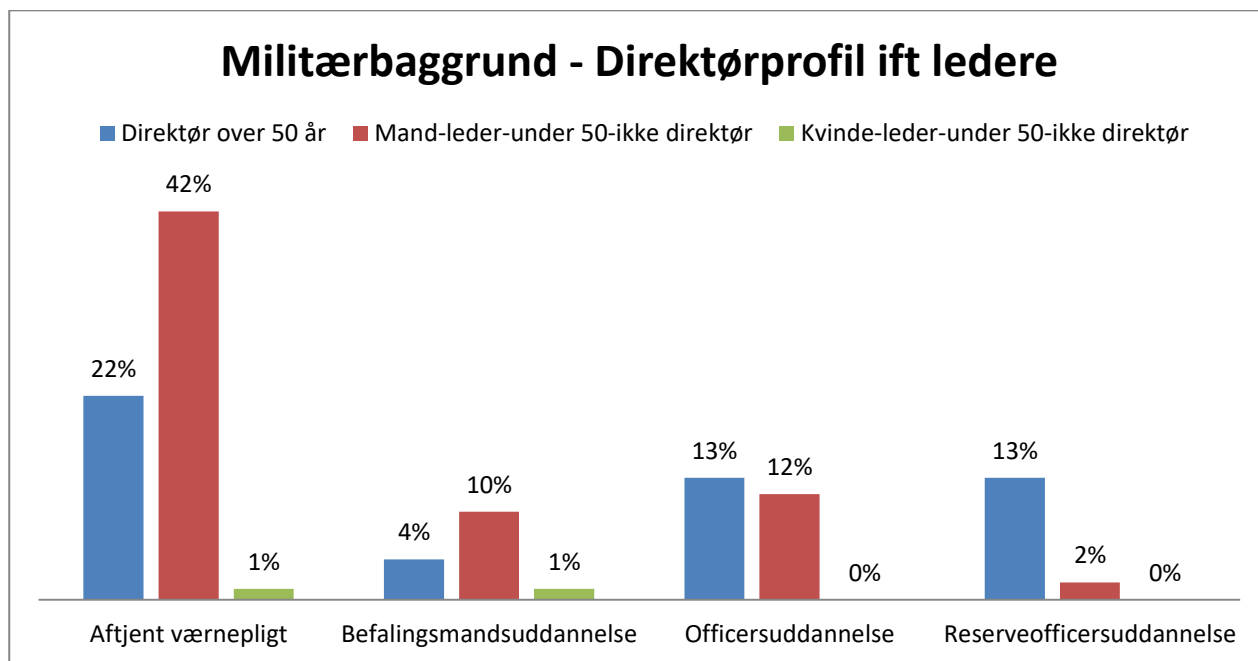


Figuren viser deltagelse i frivilligt arbejde/tillidshverv for henholdsvis mandlige og kvindelige ledere under 50 år sammenholdt med direktører over 50 år.

Militær baggrund

En af de største kønsmæssige forskelligheder er at langt flere mænd end kvinder har en militær baggrund. Den forskel kan også have betydning, når vi ser på, karriereforløb.

Personligt kan jeg supplere med, at jeg selv har oplevet, hvordan min baggrund som reserveofficer som kvinde har gjort det meget nemmere at få taletid hos topchefer – alene fordi vi ofte har den samme baggrund og derfor taler samme sprog.



Figuren viser den militære baggrund for henholdsvis mandlige og kvindelige ledere under 50 år sammenholdt med direktører over 50 år.

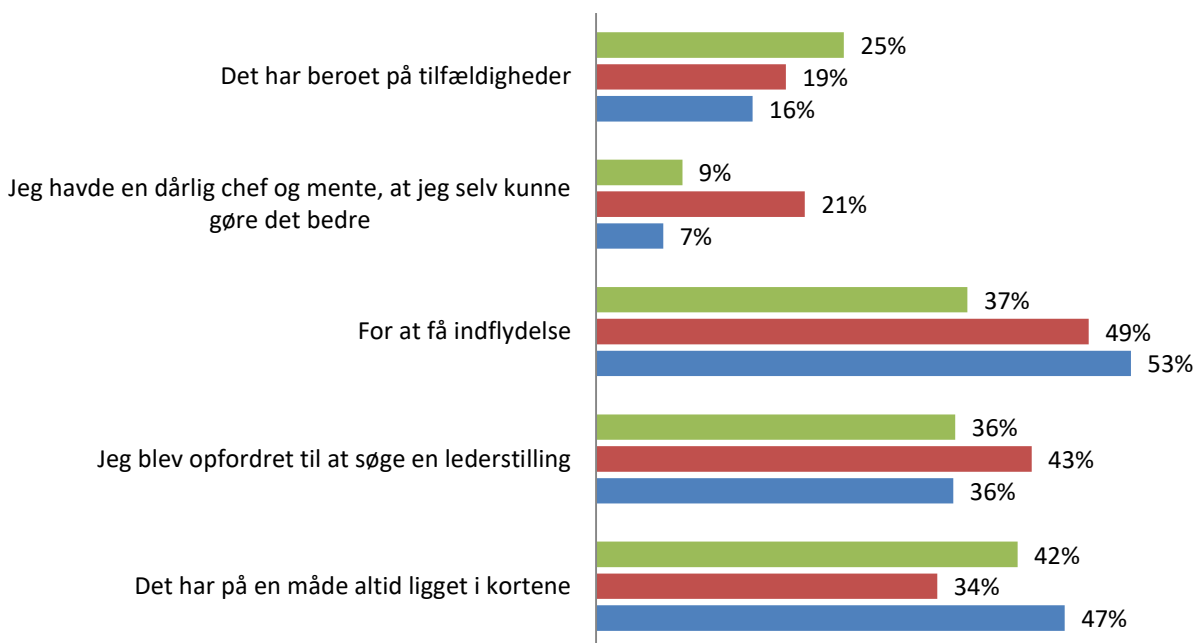
Årsagen til at man bliver leder

Ønske om at få indflydelse er en drivkraft for mange i forhold til at gå ind på ledersporet. Når flere mænd end kvinder når helt til tops, skal noget af årsagen måske findes i, at hver 2. mandlig leder i undersøgelsen er drevet af ønske af indflydelse mod kun hver 3. af de kvindelige ledere. Dette sammenholdt med, at hver 4. kvindelige leder angiver, at det har beroet på tilfældigheder, at de blev ledere mod kun hver 5. mandlige ledere.

Meget kan altså tyde på, at mænd i højere grad går mere målrettet efter lederstillinger end kvinder og at denne målrettethed går igen i direktørgruppen.

Hvorfor blev du leder? - Direktørprofil ift ledere

■ Kvinde-leder-under 50-ikke direktør ■ Mand-leder-under 50-ikke direktør ■ Direktør over 50 år



Figuren viser årsager til, at man blev ledere for henholdsvis mandlige og kvindelige ledere under 50 år sammenholdt med direktører over 50 år. Der har været mulighed for at angive flere årsager.

5) Er spejder den sikre vej ind i ledelse?

Det har været min antagelse, at spejderbevægelsen producerede ledere. Den antagelse holder ikke. Knap halvdelen af alle deltagere i undersøgelsen har gået til spejder. Uanset hvilket karriereniveau deltagerne befinder sig på i dag, har knapt halvdelen gået til spejder. Der er således ikke flere på ledelsesniveau, der har en baggrund som spejder end der er på medarbejderniveau.

6) Har det betydning for din karriere, om du har siddet i elevrådet?

Det har været min hypotese, at et tillidshverv i form af f.eks. at have siddet i elevrådet eller i samarbejdsudvalget på arbejdspladsen kunne være med til at bane vejen for en senere lederkarriere. Og dette er da også blevet bekræftet i undersøgelsen.

En plads i elevrådet er ikke i sig selv et karrierespor

Deltagelse i elevrådsarbejdet afspejler sig ikke direkte i karrieren, da der er stort set lige mange med baggrund fra elevrådsarbejdet uanset hvilket karriereniveau, de befinder sig på. Til gengæld er der noget, der tyder på, at elevrådsarbejdet for det enkelte kan have en betydning for de efterfølgende karrierevalg.

En tredjedel af deltagerne har siddet i elevrådet og ud af dem sidder godt halvdelen i lederstillinger i dag. Der er således indikationer på, at deltagelse i elevrådsarbejdet kan give smag for senere i karrieren at tage ansvar og for at få indflydelse gennem direkte ledelse.

7) Gavner frivilligt arbejde din karriere?

Der er ikke i sig selv klare indikationer på, at forskellige former for frivilligt lægger sporene til en karriere. Men der er dog indikationer på, at frivilligt arbejde har en vis betydning.

På direktorniveau ser det ud til at frivilligt har haft betydning. Således er der flere af deltagerne, der på et tidspunkt været frivillig træner/instruktører end deltagerne på de øvrige karriereniveauer. Det kan godt være en indikation på, at man som frivillig træner på et tidligt tidspunkt har taget ansvar og fået prøvet lederrollen af. Tilsvarende er andelen af chefer, der har været medlem af forældrebestyrelsen på daginstitution og skoler væsentlig større end andelen på de øvrige karriereniveauer.

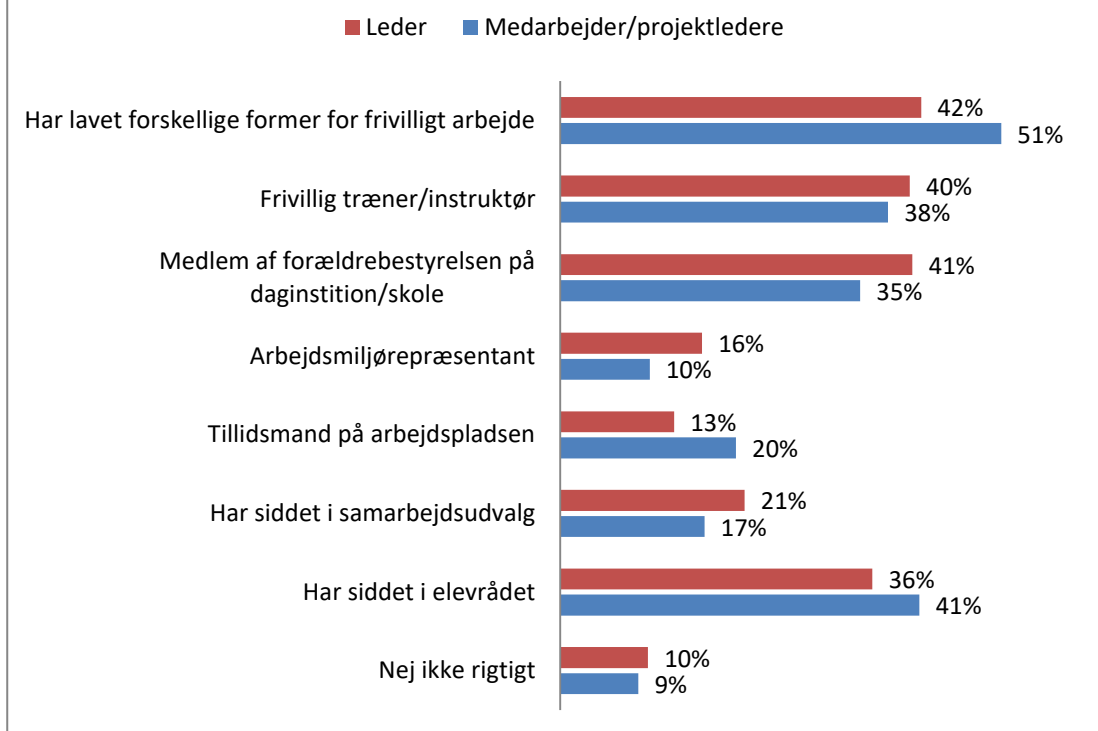
En plads i samarbejdsudvalget eller arbejdsmiljørepræsentant kan være vejen til et lederjob

Det kan have betydning for karrieren senere hen, om man har siddet i samarbejdsudvalget eller været arbejdsmiljørepræsentant. Formentlig handler det om, at man kommer til at arbejde tæt sammen med ledelsen og derved får en vis fornemmelse og måske også smag for lederjobbet. Omkring halvdelen angiver da også, at de er blevet ledere for at få indflydelse

Tillidsmand er ikke nødvendigvis vejen frem

At have været tillidsmand er ikke nødvendigvis vejen hen til et lederjob. Således er der væsentlig færre tillidsmænd, der senere hen bliver ledere end de deltagere, der har haft andre former for tillidshverv. Det kom noget bag på mig.

Deltagelse i frivilligt arbejde/tillidshverv



Figuren viser deltageres engagement i forskellige former for frivilligt arbejde og tillidshverv i forhold til om man i dag sidder i en lederstilling eller i en stilling på medarbejderniveau.

Deltagerne i undersøgelsen har også selv gennem deres kommentarer peget på, at tillidshverv og frivilligt arbejde har haft betydning for deres karriere, eksempelvis:

”Formand for elevrådet, formand i politisk ungdomsbevægelse – har altid søgt det.”

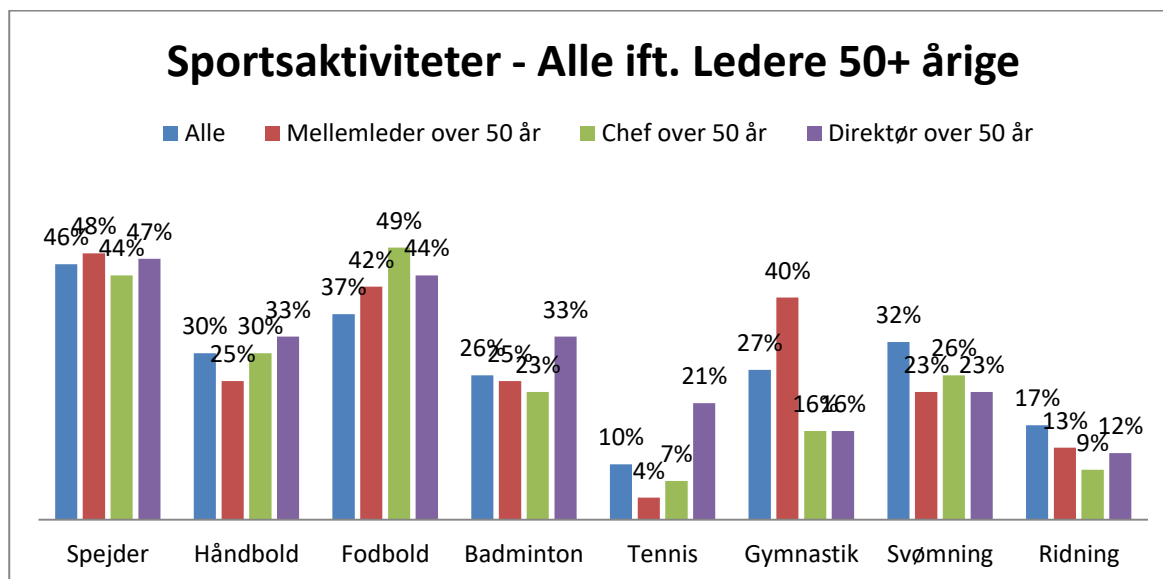
”Mine tidlige poster som formand i frivilligt arbejde lagde kimen og interessen for at være den der tog førerstafetten.”

”Jeg blev specifikt rekrutteret til min første lederstilling pga min erfaringer med ledelse i frivilligt regi. Her 15 år efter ifm med rekruttering til min nye chef stilling, var der endnu engang fokus på mit mangeårige frivillige arbejde.”

8) Fritidsaktiviteternes betydning

Jeg har været interesseret i at undersøge, om der er en sammenhæng mellem de fritidsaktiviteter, man har gået til som barn og ung og den efterfølgende karriere. Og det ser ud til, at der er nogle fritidsaktiviteter, der i højere grad går igen, når man ser på den efterfølgende karriere.

Derudover ville jeg også undersøge, om valg af fritidsaktiviteter har betydning for, hvor langt du kommer i din ledelseskariere – altså om du bliver mellemlider, chef eller direktør? I figuren nedenfor, har jeg valgt at tage deltagere på over 50 år ud, da man må regne med at der er en vis sandsynlighed for at deres karriere herefter ikke ændrer sig væsentligt. Antallet i denne gruppe er mindre, så resultatet skal tages med forbehold.



Figuren viser det resultatet for alle deltagerne i undersøgelsen for de sportsaktiviteter, deltagerne har gået til sammenholdt med de sportsaktiviteter, som henholdsvis mellemledere, chefer og direktører over 50 år gik til, da de var børn og unge.

Næsten halvdelen af deltagerne har gået til spejder på et eller andet tidspunkt. Min antagelse har været, at spejderbevægelsen skaber mange ledere. Det er også korrekt, da knapt hver 5. af deltagerne med ledelsesansvar i undersøgelsen har været spejdere. Men at gå til spejder er ikke ensbetydende med, at man så også bliver leder. 2 ud af 3 medarbejdere over 50 år i den undersøgelse har gået til spejder og er altså ikke ledere. Se detaljerne i bilag 1.

Skal man fremhæve nogle forskelle, så ser det ud til, at fodbold er stærkere repræsenteret på lederniveau i forhold til alle deltagerne. Det interessante er, at fodbold er en mandesport, hvor væsentlig flere mænd end kvinder går til fodbold. De kønsmæssige forskelle behandles i et senere afsnit.

Mellemlidergruppen adskiller sig ved at 4 ud af 10 har gået til Gymnastik. Det er væsentlig flere end de øvrige karrieregrupper. Det skal bemærkes, at der i denne gruppe er væsentlig flere kvinder end mænd.

Chefgruppen ligner på mange områder direktørgruppen. En stor andel har gået til spejder, håndbold og fodbold. Denne gruppe skiller sig dog ud i forhold til direktørgruppen ved at færre har gået til badminton og tennis.

Direktørgruppen adskiller sig ved, at hver 5. direktør har gået til tennis. Det er en væsentlig større andel end øvrige karrieregrupper. Ligesom hver 3. direktør har gået til badminton – også noget over de øvrige

karrieregrupper. En stor andel har derudover gået spejder, håndbold og fodbold.

9) Derfor blev vi ledere – ledernes egne forklaringer

I undersøgelsen blev deltagerne med ledelsesansvar spurgt om, hvorfor de blev ledere. Og når de selv skal pege på årsagen, så handler det for en stor del om, at det ifølge dem selv har været naturligt og altid ligget i kortene og at det været ønsket om at få mere indflydelse, der har drevet dem. Mange har kommet med uddybende kommentarer, eksempelvis:

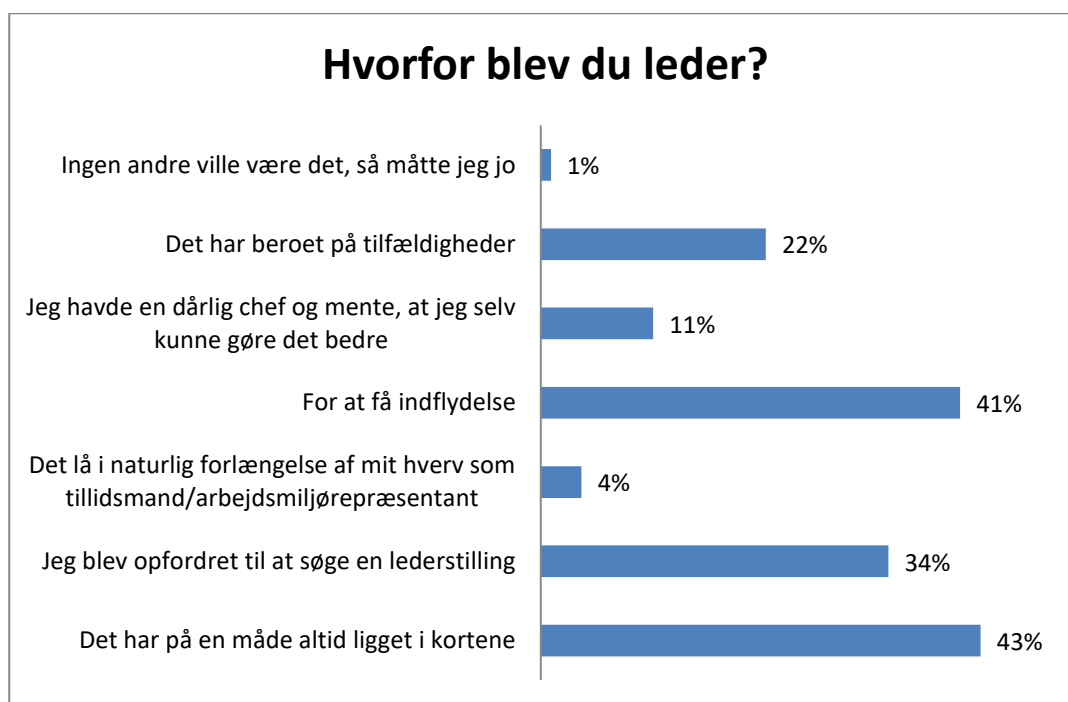
"Jeg har altid taget en leder/mentor roller, simpelt hen fordi det ligger i mit DNA at hjælpe, bidrage og udvikle. Så er det egentlig ikke så vigtigt, om det er en elev på arbejdsplads, en ny kollega, et nyt projekt, gaver til lærerne på min børns skole."

"Arbejdede efter skole og har sat folk i gang dengang og kom så i lære som tømrer, hvor det faldt mig naturligt at være leder."

"well, spejder -> spejderleder -> befalingsmand OPKESK -> DF SPJDEL -> udsendt..... vejen er så småt brolagt, med ansvarsfølelse, initiativ & handlekraft."

"Jeg vil gerne kunne påvirke og skabe forandringer – det er man i en bedre position som leder."

"Jeg har altid søgt indflydelse."



Figuren viser ledernes forklaring på, hvorfor de blev ledere. De har kunnet vælge flere muligheder.

En relativ stor andel nemlig hver 3. angiver at de blev ledere, fordi der var nogle der opfordrede dem. For mange har det handlet om nogle chefer, der har set muligheder og lige givet dem det skub, der skulle til eller fordi, det har været et naturligt næste skridt i forhold til det ansvar og opgaver, de har siddet med op til det første lederjob. Det har flere af dem uddybet med kommentarer, eksempelvis:

"Min første kommunaldirektør spurgte en dag henkastet om hvad jeg havde tænkt mig i fremtiden og da jeg sagde at jeg tænkte at jeg skulle være chef sagde han: ja det tænkte jeg også. Der havde jeg et års erfaring som færdiguddannet."

"Jeg tror at min daværende arbejdsgiver så en mulighed og så greb vi den vel begge."

"Efter at have været teknisk specialist, så blev jeg udnævnt til team leder og siden hen projektleder. Har været projektleder for meget store og firmavigtige projekter. Sent i arbejdslivet blev jeg opfordret til at søge et decideret leder job."

Derudover er der også mange af deltagerne der peger på, at arbejdsomhed gennem hele livet også har været medvirkende årsag til at de er blevet ledere. Eksempelvis peger mange på, at de har haft jobs efter skoletid og i det hele taget aldrig har været bange for at give den en ekstra skalle. Et par eksempler kommer her:

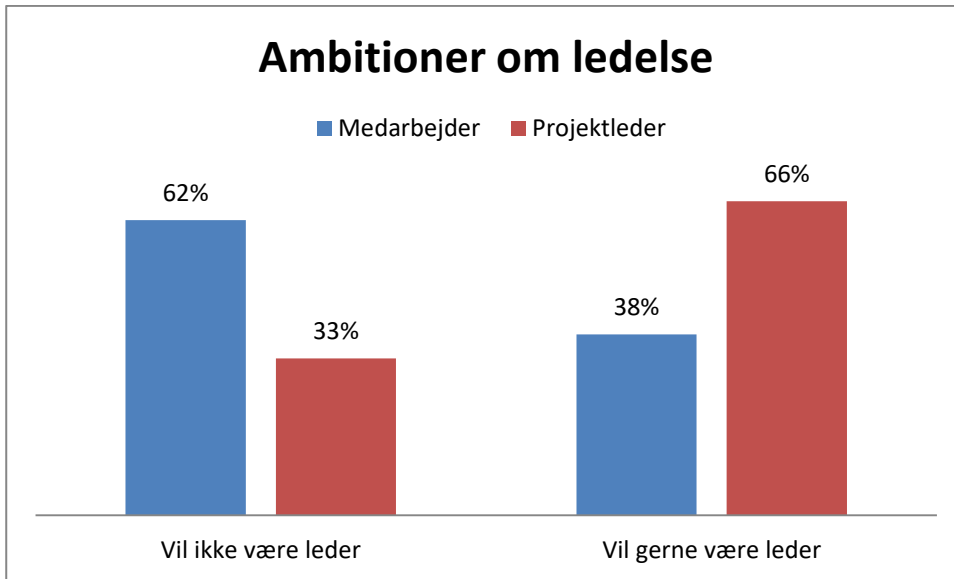
"Jeg sidder ikke på hænderne, så jeg tager fat, og når man tager fat, får man fat."

"Arbejdede rigtig meget ved siden af min skole fra 8. Klasse - 3. G - og tror egentlig det var der min flid og lederevner blev grundlagt."

"En anden del af forklaringen er at jeg altid har været villig til at arbejde, har ikke været nødt til at holde meget strenge møde-gå-hjem-tider."

10) Projektlederstilling springbræt til lederkarriere

Der kan være mange veje til en lederstilling. En oplagt vej for mange er at prøve kræfter med en projektlederstilling, inden man eventuelt går efter en egentlig lederstilling. I undersøgelsen er der tydelig forskel på ambitionerne omkring ledelse, om du er medarbejder eller projektleder. Således angiver 2 ud af 3 projektledere, at de gerne vil have en lederstilling mod kun godt hver 3. medarbejder.



Figuren viser andelen af medarbejdere og projektleder, der har ambitioner om ledelse.

Fakta omkring undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført over internettet i januar og februar måned 2019. Deltagelse i undersøgelsen har været anonym.

Der er indkommet i alt 567 besvarelser, som fordeler sig således:

Køn: 266 mænd og 301 kvinder

Aldersmæssig fordeling: 19 deltagere under 30 år, 77 mellem 31 og 40 år, 218 mellem 41 og 50 år og 253 deltagere over 50 år.

Karriereniveau: 124 medarbejdere, 100 projektledere, 127 mellemledere, 103 chefer, 79 direktører og 34 andet.

Ansættelsessted: 151 offentligt ansatte, 308 privat ansatte, 68 selvstændig, 28 uden arbejde pt og 12 andet.

Bilag 1: Sammenhænge mellem fritidsaktiviteter, frivilligt arbejde, militær baggrund, tillidshverv og efterfølgende karriere

Der er lavet et udtræk på de af deltagerne i undersøgelsen, som er over 50 år fordelt på karriereniveau. Man kan med nogen ret sige, at karrieren for de fleste der har rundet 50 år nok ikke ændrer sig i væsentlig grad. Selvom man skal være varsom med konklusionerne, når populationen i de enkelte grupper er relativ lille – ca. 50 i hver gruppe, så tegner der sig alligevel nogle forskelle.

Kendetegn for de forskellige karriereniveauer

Når man har rundet 50 år er der er vis sandsynlighed for at karrieresporet ikke ændrer sig markant i opadgående retning. Derfor har det været interessant at se nærmere på gruppen af deltagere, der er over 50 år.

I gruppen af 50+årige adskiller deltagerne på det enkelte karriereniveau sig markant fra de øvrige niveauer på en række parametre:

Medarbejdergruppen adskiller sig fra de øvrige ved at en langt større del - nemlig af 2 ud af 3 har gået til spejder og hver 3. har gået til svømning. De deltager i højere grad end de øvrige grupper i frivilligt arbejde. Således har 55% deltaget i forskellige former for frivilligt arbejde. Der er dog også markant flere i denne gruppe, som ikke rigtigt har deltaget i nogen former for tillidshverv eller frivilligt arbejde – nemlig 14%. Der er flere i denne gruppe, der er eller har været tillidsrepræsentant – nemlig hver 4. Endelig er 3 ud af 4 i denne gruppe rimeligt determineret på, at de ikke skal være ledere. De har således truffet et aktivt valg og valgt lederrollen fra på et eller andet tidspunkt i deres arbejdslev.

Projektledergruppen adskiller sig fra de øvrige ved at der blandt denne gruppe er flere ryttere, således har hver 5. projektleder gået til ridning. Det er også i denne gruppe vi finder flest, der ikke har en eller anden form for militær baggrund i form af eksempelvis aftjent værnepligt eller på anden måde gjort tjeneste i forsvaret. Projektlederne engagerer sig og har gjort det fra en tidlig alder. Således har lige knapt halvdelen siddet i elevrådet. Endelig er der ambitioner om en egentlig lederstilling i projektledergruppen.

Mellemlidergruppen adskiller sig fra de øvrige ved, at der er en større andel, der har gået til gymnastik. Årsagen hertil skal måske findes i, at 2/3 i denne gruppe er kvinder. Herudover har hver 4. tidligere været tillidsmand. Hver 3. i denne gruppe har angivet, at det har beroet på tilfældigheder, at de blev ledere. Det kan måske være en del af årsagen til, at de er forblevet mellemledere. Hver 10. peger på en dårlig chef, som årsag til, at de valgte selv at blive leder.

Chefgruppen adskiller sig fra de øvrige grupper ved at omkring halvdelen ved at have gået til fodbold. Årsagen hertil skal formentlig findes i, at 2 ud af 3 i denne gruppe er mænd. Herudover er også en større andel, der har en militær baggrund i form af en befalingsmandsuddannelse. De skiller sig ud ved at have søgt indflydelse på arbejdspladsen. Hver 3 har således siddet i SU og hver 4. har været arbejdsmiljørepræsentant. Derudover har over halvdelen engageret sig i forældrebestyrelsesarbejdet på daginstitution og skoler. Det har i højere grad forekommet denne gruppe naturligt, at de skulle være ledere. Således mener halvdelen, at det altid har ligget i kortene at gå ledervejen.

Direktørgruppen: Udover at have gået til fodbold og spejder, adskiller direktører på 50+ år sig fra de øvrige i samme aldersgruppe ved, at der er flere deltagere i denne gruppe, der har spillet håndbold, badminton og tennis. I denne gruppe er der også langt flere, der har aftjent deres værnepligt og i øvrigt er gået officersvejen. Når den militære baggrund fylder så relativt meget i denne gruppe, skyldes det, at der er en overvægt af mænd. Således er 3 ud af 4 mænd. Der er også en større andel – lige knapt halvdelen – der har en baggrund som frivillig træner/instruktør.

Denne gruppe er på mange måder blevet opflasket med ledelse og har skaffet sig mulighed for at prøve det af – både i forsvaret og altså som træner/instruktør. Gruppen er også i højere grad kendetegnet ved at gå efter indflydelse. Således peger godt halvdelen mulighed for at få indflydelse, som årsag til, at de blev ledere. Men billedet er ikke helt entydigt, idet det hver 3. lidt overraskende angiver, at de blev ledere, fordi nogen prikkede dem på skulderen og opfordrede dem til at søge en lederstilling. Flere data om gruppen kan findes i bilag 1.

Betyder det så, at hvis man er i 30'erne og opfylder stor set alle parametrene i forhold til f.eks. direktørgruppen, så ender karrieresporer med en direktørpost? Nej så bastant kan man og skal man ikke tage det. Men der kan godt være en lidt større sandsynlighed for, at det går den vej.

Bilag 1: Karrierespor

	Medarbejder over 50 år	Projektleder over 50 år	Mellemlider over 50 år	Chef over 50 år	Direktør over 50 år
Sportsaktiviteter					
Spejder	62%	46%	48%	44%	47%
Håndbold	30%	32%	25%	30%	33%
Fodbold	28%	34%	42%	49%	44%
Badminton	30%	20%	25%	23%	33%
Tennis	6%	15%	4%	7%	21%
Gymnastik	28%	27%	40%	16%	16%
Svømning	34%	27%	23%	26%	23%
Ridning	16%	20%	13%	9%	12%
Militær baggrund					
Ingen	74%	78%	77%	67%	53%
Aftjent værnepligt	10%	12%	15%	15%	22%
Befalingsmandsudd.	6%	7%	2%	13%	4%
Officersudd.	4%	2%	2%	9%	13%
Reserveofficersudd.	4%	2%	2%	7%	13%
Frivillig arbejde/tillidshverv					
Ikke rigtigt deltaget	14%	0%	12%	11%	4%
Siddet i elevrådet	39%	48%	29%	24%	36%
Siddet i SU	24%	19%	20%	30%	27%

Tillidsmand	25%	14%	25%	7%	16%
Arbejdsmiljørepræsentant	18%	5%	16%	24%	13%
Medarbejderrep. i bestyrelse	6%	7%	8%	2%	7%
Bestyrelsesmedl. i Daginst./skole	35%	43%	47%	57%	38%
Frivillig træner/instruktør	31%	43%	37%	30%	47%
Forskelligt frivilligt arbejde	55%	48%	45%	40%	42%

Ambitioner om ledelse

Nej/Nej ikke pt.	76%	46%
Ja	24%	54%

Hvorfor blev du leder?

Det har altid ligget i kortene	40%	48%	47%
Jeg blev opfordret	28%	35%	36%
Naturligt næste skridt efter tillidsmand/arbejdsmiljø	8%	2%	4%
For at få indflydelse	44%	37%	53%
Jeg havde en dårlig chef og mente jeg kunne gøre det bedre	10%	7%	7%
Det har beroet på tilfældigheder	32%	17%	16%