

Christina Fiig

## A Man's World? Vertikal kønsfordeling i centraladministrationens departementer<sup>1</sup>

Artiklen belyser niveau og udvikling i den vertikale kønsfordeling i perioden 1996-2008 blandt den danske centraladministrations topembedsmænd (lønramme 37-42) i departementerne. Det dokumenteres dels, at denne kønsfordeling er skæv med en relativt begrænset andel af kvindelige chefer og en klar overvægt af mandlige og dels, at nogle ministerier har en monotont stigende kvindeandel, andre en varierende og andre ministerier igen en lav kvindeandel i hele undersøgelsesperioden. I artiklen diskuteres en række teoretiske forklaringer på den dokumenterede skævhed. En analytisk sondring omhandler skellet mellem hhv. udbuds- og efterspørgselsforklaringer. Hvor førstnævnte begrundelser fremhæver karakteristika ved den, som skal *rekrutteres*, er fokus i efterspørgselsforklaringer træk ved dem, som *rekrutterer*. Fire forklaringer fokuserer på homosocial reproduktion, på netværks betydning for rekruttering, på betydning af politik og på forskelle i de strukturelle adgangsbetingelser for kvinder og mænd og deres håndtering af disse. I konklusionen pointeres det, at den skæve kønsfordeling er problematisk ud fra et argument om, at kravet om lige ret til lige deltagelse i beslutningsfora for kvinder og mænd udgør en demokratisk norm for deltagelse i samfundsinstitutioner. En konsekvens af ovenstående er, at megen samfundsstyring formes i og præges af ”samtaler mellem mænd”.

*Jeg overlod gerne pladsen til Dem, frue, hvis ikke jeg selv sad på den.* Med et lån fra Groucho Marx indledes en af den norske magtudrednings eliteundersøgelser (Skjeie & Teigen, 2003), der med en analyse af de norske elites holdninger til ligestilling, rekruttering og problematisering af den skæve kønsbalance har bidraget til diskussionen af køn, elites og magt. På linje med den norske undersøgelse konkluderede den danske magtudredning i sin eliteundersøgelse, at der var tale om ”markant mandlig dominans i toppen af statsapparatet” (Christiansen, Møller & Togeby, 2001: 82). Det er præcis kønsfordelingen blandt topembedsmænd i den danske centraladministrations departementer og årsager til, at denne er skæv, som er denne artikels genstand. Og kønsfordelingen blandt ministeriernes embedsmænd i lønramme 37-42 er skæv, hvilket tidli-

gere danske studier har påpeget (Christiansen, Møller & Togeby, 2001; Nexø Jensen, 2002; Nexø Jensen & Knudsen, 1999; Nexø Jensen & Olsen, 2000).

Jeg beskriver den vertikale kønsfordeling, som kan defineres som kvinder og mænds placering i et givent hierarki på forskellige ledelsesniveauer (Reskin & Padavic, 1994: kap. 4), og dette sker på baggrund af nye data (Fiig, 2009).<sup>2</sup> Desuden diskuterer jeg en række af litteraturens forklaringer på den skæve kønsfordeling i den del af den administrative elite, som henhører under departementerne. Ved *elite* forstår jeg aktører, der har tilstrækkeligt mange ressourcer til at kunne påvirke samfundets udvikling. Dette gælder både kontrol over beslutningstagning og institutionelle ressourcer (Christiansen, Møller & Togeby, 2001; 2002, Göransson, 2006). Artiklen bidrager til den debat om et kønsperspektiv på forvaltningen, som danske forvaltnings- og organisationsforskere har efterlyst (Nexø Jensen, 1995; 2002; Nielsen & Salomonsen, 2010).

Et kønsperspektiv på organisationer anskues i det følgende som et centralt omdrejningspunkt for at forstå, hvordan kvinder og mænd bliver behandlet, og hvilken adfærd de udviser i arbejdslivet. Fokus i dette perspektiv er i nærværende tilfælde på kvantitative data, der sammenligner grupper af embedsmænd og -kvinder i forskellige lønrammer. Højgaard har karakteriseret et lignende perspektiv som "tallenes perspektiv", hvis fokus er de to køns konkrete placering i ledelsespositioner, som det fremgår af statistiske data. Kvinder og mænd anskues som sammenlignelige størrelser, der har adgang til samme former for ledelse (Højgaard, 2008: 147).

Ovenstående lukker op for Pandoras æske og rejser to spørgsmål, som denne artikel belyser. Den første del af artiklens problemstilling er således, hvordan kønsbalancen i dag ser ud i centraladministrationens top, og i forlængelse heraf er anden del af artiklens problemstilling spørgsmålet om, hvorledes det er muligt at forklare sådanne kønsmæssige skævheder i departementerne. Disse spørgsmål formulerer en politologisk dagsorden i lyset af de demokrati- og repræsentationsteoretiske problemstillinger, som en skæv kønsbalance blandt elitebeslutningstagere rejser. At denne problemstilling er frugtbar, kan man desuden argumentere for ved at trække på forskellige begrundelser for at have kvinder i ledelse. Her tegner sig et argument om retfærdighed og ret til deltagelse for både kvinder og mænd, et utilitaristisk argument om udnyttelse af hele talentmassen og endeligt et argument om kvindelige leders særlige bidrag til ledelse. Sidstnævnte abonnerer på en opfattelse af kvinder og mænds komplementaritet (Alvesson & Billing, 2009: 164-187; Skjeie & Teigen, 2003: 194-196).

Indledningsvist begrundes artiklens hovedpåstand om, at den skæve kønsfordeling er en central problemstilling. Efter et afsnit om de anvendte data

og metoder præsenteres undersøgelsens resultater. Først gives et overblik over kønsfordeling i de centraladministrative departementer og herunder enkelte data fra de øvrige nordiske lande, hvorefter jeg præsenterer nye data vedr. niveauet og udviklingen i den vertikale kønsfordeling i perioden 1996-2008 (Fiig, 2009). Sidstnævnte defineres i det følgende som fordeling af kvinder og mænd i chefstillinger (lønramme 37-42) i de departementale enheder. Endelig diskuteres litteraturens forklaringer på disse resultater, og konklusionen afrunder artiklen med en diskussion af resultaternes normative og forskningsmæssige implikationer.

## Topembedsmænds magt og kvalifikationer

Den danske magtudrednings data fra 1999 viste, at 12 ud af 100 danske elitepersoner var kvinder og 88 mænd. Denne gennemsnitsfordeling spændte fra en tilnærmet kønsbalance blandt demokratisk valgte parlamentarikere på 38 procent kvinder og 62 procent mænd til enten ingen kvinder eller relativt få procent i toppen af den økonomiske elite og centraladministrationen. Når man så bort fra den politiske elite, var kvindeandelen i de øvrige elitegrupper lav, om end stigende. En konklusion var, at kvindeandelen steg hurtigst, hvor der i forvejen var flest kvinder (Christiansen, Møller & Togeby, 2002: 76). En skæv kønsfordeling blandt samfundets eliter genfindes i Sverige (*Demokrati och makt i Sverige*, 1990; Göransson (red.), 2006) og Norge (Gulbrandsen et al., 2002; Skjeie & Teigen, 2003). Som det vil blive uddybet nedenfor, er der nordiske forskelle i kønsfordelingen i departementerne. En konsekvens af den skæve kønsfordeling blandt eliterne er, at megen samfundsstyring formes i og præges af "samtaler mellem mænd" (Skjeie & Teigen, 2003: 11).

En sådan skævhed anskues i det følgende som problematisk, hvilket konstituerer en tilgang til feltet køn og ledelse, som er parallelt med en stor del af ledelseslitteraturens kritiske tilgang (Alvesson & Billing, 2009: 7). Påstanden om, at en skæv kønsbalance blandt topembedsmænd i centraladministrationen er problematisk, begrundes yderligere i det følgende.

Fra tænkningen om den skæve kønsbalance som et problem går tråde til dansk forvaltningsforskningens accentuering af både topembedsmændenes magtfulde rolle (Knudsen, 2000) og administrative myndigheders selvstændighed som politiske institutioner. Det er i dag accepteret, at topembedsmænd kan og skal spille en aktiv rolle også som politiske rådgivere for ministeren (Betænkning, 1354; her fra Christiansen, Møller & Togeby, 2001: 82), ligesom det også er accepteret, at embedsmænd tager og bidrager til beslutninger med samfundsmæssig betydning. Af denne årsag tillægger jeg tilstedeværelse i centraladministrative beslutningsprocesser betydning i et køns- og magtperspek-

tiv. Forskning har demonstreret, hvordan statslige myndigheder for eksempel regulerer kvinder og mænds liv (Connell, 2006: 838).

Topembedsmænds magt kan sammenfattes ved anvendelse af begrebet "positions magt" eller positionel magt. Denne form for magt fokuserer på tilstedeværelse og adgang til visse ressourcer knyttet til en position, som forventes at have konsekvenser for adfærd og beslutninger. Positionel magt er i denne optik en af flere ressourcer, der kan bruges til at kontrollere eller begrænse andres adfærd (Göransson, 2006: 15).

Positioner og relationer er givne, således forstået, at selv om der indsættes forskellige individer i givne positioner og relationer, vil systemet forblive uforandret [...]. Systemet er naturligvis ikke blottet for individer. Men det centrale er imidlertid, at individers evne til at udøve kontrol over andre i en betydelig grad er *afledt* af deres strukturelle position (Thomsen, 2005: 120).

Strukturelle magtressourcer kan være formel myndighed, penge, praktisk viden og forskellige former for autoritet baseret på viden og ekspertise (Thomsen, 2005: 120). Et eksempel på udøvelse af positionel magt udspiller sig i forhold til rekruttering af embedsmænd til toppositioner i det statslige hierarki. Qua disse toppositioner optræder embedsmænd som institutionelle ledvogtere ved at forvalte "kriteriemagt"; det vil sige magt, som sætter præmisser for det, der bliver relevante adgangstegn i ulige institutionelle sammenhænge. Vi ved fra norske data, at kvinder og mænd i eliter tilsyneladende har forskellige opfattelser af, hvor vigtig ligestilling mellem kvinder og mænd er (Skjeie & Teigen, 2003: 61; Christiansen, Møller & Togeby, 2002).

Den normative accentuering af tilstedeværelse tager afsæt i Phillips (1995), som har argumenteret for, at det er betydningsfuldt, at en lang række forskellige gruppers "stemmer" er direkte til stede i de politiske forsamlinger. Præmissen om tilstedeværelse ekstrapoleres i det følgende til at omfatte andre fora end de parlamentariske som fx den type af formel og uformel beslutningstagning, som finder sted i centraladministrationen. Fokus er bredere end det, som anvendes i diskussioner af demokrati og deltagelse i repræsentativ forstand og bygger på en antagelse om, at det er muligt at diskutere betydningen af den skæve kønsbalance i andre typer af eliter og sektorer end den politiske med demokratiets generelle normer og i en demokratiteoretisk optik. Hvis kønsbalancen blandt topembedsmænd er skæv i mænds favør, udelukkes kvinder fra medindflydelse på en række centrale samfundsområder, fordi topembedsmændene er elitepersoner med magt til at tage beslutninger med gyldighed for vigtige samfundsområder.

Yderligere kan man med dele af den forvaltningsteoretiske litteratur i hånden tilbyde en anden betragtningsskema om betydningen af tilstedeværelse i beslutningsprocesser. Repræsentativ bureaukratiteori abonnerer ligeledes på betydningen af embedsmænds tilstedeværelse i administration og tillægger denne tilstedeværelses resultater særlig vægt. Kvindelige bureaukraters adgang til magtpositioner inden for administration og forvaltning (*passiv repræsentation*) er relevant, fordi det både giver større mangfoldighed i perspektiver og antages at resultere i politikker, som afspejler befolkningens præferencer og bidrager til at forbedre kvinders tilværelse uden for organisationen (*aktiv repræsentation*) (Dolan, 2002; Saidel & Loscocco, 2005). Passiv repræsentation retter fokus på den demografiske profil i bureaukrati og samfund generelt, mens aktiv repræsentation peger på den adfærd, som forskellige grupper udfører inden for bureaukratiet. Tesen er, at der er tale om "a transfer of passiv to active representation for women" (Keiser et al., 2002), og at individers beslutninger er betinget af deres livserfaringer. Det normative afsæt i denne tradition er, at kvinder, mænd og etniske minoriteter skaber positive resultater for deres egne sociale grupper i administrativt arbejde (Dolan, 2002: 354). Med Pitkin i hånden er spørgsmålet: "when are female bureaucrats merely "standing for" women and when might we expect them to "act" for women?" (Pitkin, 1967; her fra Keiser et al., 2002: 553).

Der kan rejses en række kritiske spørgsmål til denne tradition, som særligt udfordrer antagelsen om, at bestemte kategorier af embedsmænd, som fx kvinder eller etniske minoriteter, skaber særlige politikker, der gavner borgere af det ene køn eller bestemte etniske minoriteter specifikt. Netop i relation til køn stilles der i litteraturen om repræsentativ bureaukratiteori kritiske spørgsmål til betydningen af kvindelige bureaukrater og administratorers tilstedeværelse for formuleringer af særlige (kvindevenlige) politikker (Dolan, 2002: 357). Ældre norsk forskning har ikke fundet belæg for en sammenhæng mellem social baggrund og den adfærd, der udvises af embedsmænd (Lægneid & Olsen, 1978; her fra Christiansen, Møller & Togeby, 2001: 73). På baggrund af ovenstående sætter jeg spørgsmålstegn ved, om flere kvinder *per se* i forvaltningen skaber resultater, der specifik gavner kvinder. Dette er baggrunden for, at artiklens empiriske spørgsmål er motiveret af, at en skæv vertikal kønsfordeling i centraladministrationen udgør et demokratisk problem.

## Data og metoder

At udrede og begrunde, hvilke underliggende antagelser der ligger bag de metodiske fremgangsmåder og de metodiske problemer, som sådanne kan medføre, er dette afsnits omdrejningspunkt. Her er et særligt fokus på datakilder,

definition af den genstand, der studeres, og overvejelser om de problemer, som anvendelse af statens lønrammer som klassificering af chefer og ledere kan give anledning til. I relation hertil er en kontorchef i lønramme 37, en afdelingschef med flere kontorer under sig i lønramme 39, og en departementchef typisk i lønramme 41-42.

Artiklens data over kønsfordelingen i de ministerielle departementer er trukket fra Personalestyrelsens offentligt tilgængelige database (Forhandlingsdatabasen) og kun anvendt fra denne kilde. Jeg har valgt ikke at inddrage den anden mulige datakilde, som kunne have været ministeriernes telefon- og navnebog *Hof & Stat*, idet denne kilde ikke er sammenlignelig med data fra Personalestyrelsen. De to datakilder trækkes ikke på samme tidspunkt hvert år. Et tidligere forskningsprojekt har sat spørgsmålstegn ved *Hof & Stats* anvendelighed som datakilde (Knudsen, 2000: 37). Nexø Jensens analyse (2002) af akademikere i departementerne med data fra tidsperioden 1972-2001 er forskningsfeltets forrige empiriske pejlemærke og trækker på en række forskellige datakilder; herunder både ældre optællinger, særkørsler fra Danmarks Statistik og *Hof & Stat*. Nexø Jensen gør opmærksom på, at hendes opgørelser over de forskellige år ikke er identiske, hvorfor der kun er lagt vægt på niveauer og udviklingstendenser frem for på absolutte tal. En forskel mellem Nexø Jensens opgørelse og denne artikels data er, at førstnævnte tæller personer og sidstnævnte årsværk. I praksis er denne forskel ikke central, idet langt hoveddelen af cheferne i lønramme 37-42 er ansat på fuld tid (jf. mundtlig kommunikation med Personalestyrelsen). Den kvantitative analyse kan betegnes som en bivariat analyse, som betragter fordelingen på to variable, køn og lønrammer. Der er tale om en frekvensfordeling i absolutte tal og procenter.

Afgrænsning af topembedsmænd i centraladministrationen er her defineret som embedsmænd i lønramme 37-42, der er ansat i ministeriernes departementale enheder, hvilket ikke omfatter embedsmænd ansat i styrelser, direktorater etc. Et sådant definatorisk skel er ikke problemfrit, idet de enkelte ministerier anvender forskellige afgrænsninger af, hvad der hører under et givent departement, ligesom fluktuationer i ressortministeriers organisering kan spille en vigtig rolle.

Den anvendte definition af topembedsmænd omfatter en afgrænset gruppe på knap 500 årsværk, hvilket er en mindre population end den opgørelse af kønsfordelingen blandt embedsmænd, som Personalestyrelsen præsenterer på sin hjemmeside. Personalestyrelsens oversigt kan illustrere denne definatoriske forskel, idet oversigten er trukket fra samme datakilde som nærværende analyse, men dækker hele finanslovsområdet (dog ikke Post Danmark og landets provster), hvilket giver en noget højere kvindeandel (Personalestyrelsen,

2010b). Personalestyrelsen anvender desuden lønramme 38-42 som en klassificering af de højeste lønrammer, hvorimod nærværende analyse anvender lønramme 37-42 til at beskrive den samme kategori (jf. også Nexø Jensen, 2002).

Anvendelse af lønrammer som klassificering rejser en metodisk udfordring for den videre analyse, hvilket især hænger sammen med, at to chefer med samme position kan henhøre under forskellige lønrammer. Lønforskelle og andre faktorer mellem kvindelige og mandlige embedsmænd kan spille ind på den lønramme, som den enkelte er placeret i. Alt i alt vurderes denne klassificering at give det bedst mulige billede af den vertikale kønsfordeling i departementerne, og det vil løbende blive kommenteret, på hvilken måde de ovennævnte problemer kan tænkes at påvirke resultaternes gyldighed.

## Kønsfordeling i de danske og nordiske departementer

Den første kvindelige embedsmand i den danske centraladministration blev udnævnt i 1920, men det varede længe, inden kvinderne begyndte at besætte topposter i det statslige hierarki (Christiansen, Møller & Tøgeby, 2002: 80).

I undersøgelsen fra 2002 konkluderer Nexø Jensen, at den totale kvindeandel blandt akademikerne i departementerne er steget med ca. 10 procent hvert tiende år i perioden 1972-1991, at væksten i kvindeandel har været lidt lavere i 1990'erne end i de to foregående årtier, og at der er store variationer i kønsfordelingen mellem de enkelte ministerier. I undersøgelsen dokumenteres det blandt andet, at nogle ministerier har en monotont stigende kvindeandel, mens andelen af kvinder i flertallet af ministerierne bevæger sig op og ned. Endelig er der visse ministerier, hvor kvindeandelen i lønramme 37-42 stort set har været uændret fra starten af 1980'erne til 2001 (Nexø Jensen, 2002: 58). Hvis vi betragter Nexø Jensens sidste undersøgelsesår, 2001, udgør mændenes andel 58 procent og kvindernes 42 procent af akademikerne i departementerne, og hvis vi udelukkende ser på lønramme 37, som kan betragtes som en form for vækstslag, er der i 2001 70 procent mænd og 30 procent kvinder (Nexø Jensen, 2002: 57). På baggrund af disse konklusioner fremhæver Nexø Jensen, at det er tankevækkende, at der i 2001 er departementer uden kvindelige ledere, og at næsten halvdelen af alle departementer ikke har kvinder i lønramme 38-42 (ibid.: 58). Den typiske topchef inden for alle de øverste lønrammer er en mand, som er yngre, end det har været tilfældet for tidligere generationer af embedsmænd ved udnævnelse, har lavere anciennitet og har udvist større karrieremæssig mobilitet rundt i den offentlige sektor, end det var tilfældet før i tiden (Nexø Jensen & Knudsen, 1999; Nexø Jensen & Olsen, 2000).

I 2002 konkluderede Nexø Jensen, at Danmark ikke er på niveau med Norge og Sverige i relation til den vertikale kønsfordeling blandt chefer i departemen-

terne (2002: 59). Nyere nordiske data bekræfter dette billede af en lavere andel kvinder blandt chefer i departementerne i Danmark end i det øvrige Norden, selvom der generelt er en høj andel mandlige topembedsmænd i de nordiske lande. I Finland er andelen af kvinder i den højeste departementale chefkategori (departementschef og statssekretær) steget fra 15 procent i 2000 til 33 procent i 2007 (Hart, Kovalainen & Holli, 2009: 98). I Norge har andelen af kvinder blandt de ca. 300 topledere i staten bevæget sig fra 16 procent i 2000 til 27 procent i 2007. Kønsfordelingen blandt de norske politisk udnævnte statssekretærer har i perioden 1990-2005 været svingende fra 33 procent til 45 procent, blandt andet afhængigt af den siddende regerings politiske farve (Langvasbråten, 2009: 197-198). Sverige har ligeledes en mere lige fordeling af topembedskvinder og -mænd end Danmark; for eksempel er andelen af mandlige departementschefer faldet fra 92 procent i 1992 til 63 procent i 2007. Blandt de politisk udnævnte sekretærer i ministerierne er kønsfordelingen stort set lige; dog siden 1994 med en svag overvægt af kvinder (ca. 55 procent) (Alnevall, 2009: 275-276).<sup>3</sup>

## Nye data:

### Departementernes vertikale kønsfordeling 1996-2008

I relation til artiklens problemstilling er spørgsmålet, hvordan kønsfordelingen nu ser ud i den danske centraladministrations top. Med Nexø Jensens nyeste data over departementerne fra 2001 in mente er kønsfordelingens udvikling i 00'erne særligt interessant. Hvis vi samlet betragter kønsfordelingen på tværs af lønramme 37-42 i den 12-årige undersøgelsesperiode, som den fremgår af tabel 1, tegner der sig fire interessante hovedtræk.

For det første stiger andelen af kvindelige årsværk i departementerne fra 18 procent i 1996 til 26 procent i 2008, idet der er tale om en gradvis forøgelse af antallet af kvindelige chefer. På samme tid er kvindeandelen ikke steget markant i forhold til Nexø Jensens data fra år 2001, der viste, at tre ud af fire topembedsmænd (i lønramme 37-42) var mænd. For det andet demonstrerer tabel 1, at kønsfordelingen i vækstlaget i lønramme 37 i år 1996 og i 2008 har udviklet sig uden dog at have flyttet sig markant, idet andelen af kvindelige årsværk har bevæget sig fra 22 procent til 30 procent i den 12-årige periode. Hvis vi kaster et blik på, hvordan de to køn fordeler sig på de forskellige lønrammer, fremgår det, at ca. 65 procent af de mandlige chefers årsværk ligger i lønramme 37, og resten er placeret i højere lønrammer, mens ca. 80 procent af de kvindelige chefers årsværk ligger i lønramme 37 og resten i højere lønrammer. Disse tendenser karakteriserer hele undersøgelsesperioden. Der er ikke tale om en udvikling i fordelingen af kvinder og mænd inden for de forskellige lønrammer.



*Table 1.* Kvinder og mænd som chefer i departementerne fordelt på lønrammer 1996-2008 i procent af årsværk. Procent (antal årsværk i parentes)

Lønrammer	1996		1999		2005		2008	
	Kv.	Mænd	Kv.	Mænd	Kv.	Mænd	Kv.	Mænd
37	22 % (72)	78 % (259)	23 % (76)	77 % (250)	28 % (81)	72 % (208)	30 % (94)	70 % (221)
38	10 % (10)	90 % (90)	17 % (18)	83 % (87)	15 % (15)	85 % (85)	23 % (23)	77 % (77)
39	5 % (1)	95 % (20)	9 % (2)	91 % (21)	12 % (2)	88 % (15)	8 % (1)	92 % (12)
40	5 % (1)	95 % (18)	5 % (1)	95 % (18)	7 % (1)	93 % (13)	7 % (1)	93 % (13)
41	17 % (1)	83 % (5)	0 % (0)	100 % (6)	0 % (0)	100 % (9)	8 % (1)	92 % (12)
42	0 % (0)	100 % (4)	0 % (0)	100 % (5)	0 % (0)	100 % (7)	0 % (0)	100 % (6)
I alt	18 % (85)	82 % (396)	20 % (97)	80 % (387)	23 % (98)	77 % (337)	26 % (120)	74 % (341)

Kilde: Personalestyrelsen; Forhandlingsdatabasen 2009.

Kommentar: De forskellige lønrammer under staten defineres på følgende måde: En chef er en person i lønramme 37-42. Data fra årene 1996 og 1999 er baseret på et træk fra lønsystemet i maj måned de pågældende år. Tal fra årene 2005 og 2008 er trukket i august måned de pågældende år.

For det tredje dokumenterer tabel 1, at de kvindelige chefer hovedsageligt befinder sig i lønrammerne 37 og 38, hvilket ligeledes er et fænomen, der fremgik af Nexø Jensens materiale (2002). I lønramme 38 er der totalt tale om ca. 100 årsværk i departementerne, og kun en mindre andel af disse årsværk er besat af kvinder: Andelen af kvindelige årsværk i lønramme 38 er steget fra 10 procent i 1996 til 23 procent i 2008.

Et åbent spørgsmål er, om der kan være tale om et vist tidsmæssigt efterslæb i andelen af kvindelige chefer? Der er tale om en stigning i andelen af kvindelige årsværk i lønrammerne 37 og 38, men et efterslæb fremstår dog som mindre sandsynligt på kortere sigt, når de øverste lønrammer studeres. Tabel

I vidner om, at der stort set ingen kvindelige chefer indgår i de øverste fire lønrammer (39-42) i perioden 1996-2008, idet andelen af kvindelige årsværk er begrænset, ligesom væksten i kvindelige chefer inden for disse lønrammer er beskednen. Dette bekræfter tidligere konklusioner om, at kvindeandelen falder, jo længere op i hierarkierne man kigger (Christiansen, Møller & Togeby, 2002: 88). Andelen af årsværk besat af kvindelige chefer i lønrammerne 39-42 er mellem nul og 17 procent i 1996-2008. I 1996 udgjorde kvinder i lønramme 39-42 tre ud af 50 årsværk, og de mandlige chefer udgjorde 47 ud af 50 årsværk. I 2008 er tre ud af 46 årsværk besat af kvindelige og 43 af mandlige topchefer.

Tabel 2 viser både ligheder og forskelle i forhold til Nexø Jensens analyse (2002). Nogle ministerier har en monotont stigende kvindeandel i tidsperioden i lønramme 37. Det gælder fx Udenrigsministeriet (med et relativt lavt niveau af kvindelige chefer) og Arbejds-/Beskæftigelsesministeriet og Socialministeriet (med et relativt højt niveau). Andelen af kvindelige årsværk i lønramme 37 varierer i flertallet af ministerier. Endelig er der ministerier, hvor kvindeandelen i lønramme 37 stort set har været uændret i undersøgelsesperioden eller har bevæget sig fra et meget lavt til et lidt højere niveau som for eksempel Skatte-, Forsvars-, Indenrigs- og Sundheds- og Kirkeministerierne. I disse ministerier består embedsværket i lønramme 37-42 stort set af mænd.

Som omtalt ovenfor viste Nexø Jensens data, at næsten halvdelen af alle departementer var uden kvindelige chefer i lønramme 38-42 i 2001. I 2008 er dette tal fire departementer ud af ca. 20 (Skatte-, Indenrigs- og Sundheds-, Kirkeministeriet og Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling). I disse fire departementer er der i 2008 ingen kvindelige årsværk i lønramme 38-42, og i to af disse (Skatte- og Kirkeministerierne) har der ikke været en kvindelig chef i lønramme 38-42 i de fire undersøgelsesår fra 1996-2008.

Den kønsfordeling, der er dokumenteret i tabellerne 1 og 2, kan fortolkes ud fra Moss Kanters (1977) tese om betydningen af en kritisk masse. Tesen er her, at kvindeandelen stiger hurtigere, hvis der er i forvejen er en del kvinder på topposter. De ministerier, der har haft en relativt høj kvindeandel blandt topembedsmænd i lønrammerne 37 og 38-42 i 1996, tenderer således til at have en lignende fordeling i 2008. Tre ministerier (Arbejds-/Beskæftigelses-, Justits- og Socialministerierne) har igennem hele perioden haft en relativt høj kvindeandel. Og de samme tre ministerier trækkes frem i Nexø Jensens analyse (2002) som eksempler på ministerier med en høj kvindeandel blandt topembedsmænd i 2001.

*Tabel 2.* Kvinders andel af årsværk i departementerne i procent af totale (absolutte) årsværk, 1996-2008, fordelt på lønrammer (37-42). Procent (antal absolutte årsværk i parents)

Lønramme	1996	1999	2005	2008	1996	1999	2005	2008
	37	37	37	37	38-42	38-42	38-42	38-42
Statsministeriet	33 (6)	38 (8)	13 (8)	25 (8)	0 (8)	20 (5)	0 (5)	17 (6)
Udenrigsministeriet	7 (117)	10 (115)	15 (99)	21 (122)	2 (54)	4 (57)	9 (58)	12 (50)
Finansministeriet	17 (12)	28 (14)	16 (18)	28 (25)	11 (9)	11 (9)	11 (9)	10 (10)
ØKONOMI-MINISTERIET	17 (6)	0 (6)	-	-	0 (5)	0 (5)	-	-
ERHVERVS-MINISTERIET	33 (12)	13 (8)	-	-	0 (4)	20 (5)	-	-
Økonomi- & Erhvervsministeriet	-	-	26 (2)	29 (14)	-	-	0 (5)	20 (5)
Skatteministeriet	19 (16)	20 (15)	25 (12)	23 (13)	0 (6)	0 (6)	0 (4)	0 (6)
Justitsministeriet	54 (13)	42 (12)	44 (9)	25 (8)	17 (6)	29 (7)	17/ (6)	29 (7)
Forsvarsministeriet	27 (11)	18 (11)	56 (9)	14 (7)	0 (4)	40 (5)	25 (4)	25 (4)
INDENRIGS-MINISTERIET	20 (15)	19 (16)	-	-	17 (6)	17 (6)	-	-
SUNDHEDS-MINISTERIET	13 (8)	0 (9)	-	-	50 (4)	33 (3)	-	-
Indenrigs- & Sundhedsministeriet	-	-	14 (14)	10 (10)	-	-	0 (6)	0 (3)
BOLIG-MINISTERIET	43 (7)	58 (12)	-	-	0 (4)	20 (5)	-	-
Socialministeriet	30 (13)	29 (13)	73/ (15)	48 (23)	67 (3)	25/ (4)	50 (4)	36 (11)
ARBEJDS-MINISTERIET	33 (9)	71 (7)	-	-	0 (4)	33 (6)	-	-
Beskæftigelsesministeriet	-	-	40 (5)	50 (6)	-	-	0 (4)	67 (3)
Undervisningsministeriet	38 (32)	37 (27)	44 (27)	48 (29)	30 (10)	27 (11)	9 (11)	9 (11)

Kulturministeriet	38 (8)	25 (8)	25 (8)	50 (8)	33 (3)	33 (3)	33 (3)	33 (3)
Kirkeministeriet	0 (3)	33 (3)	0(3)	0(3)	0 (1)	0 (2)	0 (2)	0 (2)
LANDBRUGS- OG FISKERIMIN.	29 (17)	25 (16)	-	-	0 (5)	0 (5)	-	-
Min. f. Føde-, Landbr. & Fisk	-	-	36 (11)	43 (14)	-	-	31 (3)	20 (5)
Trafikministeriet	27 (11)	54 (11)	55 (11)	34 (9)	0 (6)	0 (6)	33 (7)	17 (6)
FAMILIE- OG FORBRUGER- MINISTERIET	-	-	67 (3)	***	-	-	33 (3)	***
Min. f. Flygt., Indv. & Integration	-	-	25 (12)	33 (12)	-	-	20 (5)	20 (5)
FORSKNINGS- MINISTERIET	38 (8)	23 (9)	-	-	0 (4)	20 (5)	-	-
Min. f. Videnskab, Teknol. & Udv.	-	-	40 (10)	39 (5)	-	-	13 (8)	0 (1)
MILJØ- OG ENERGIMIN.	29 (7)	38 (8)	-	-	25(4)	33(3)	-	-
Miljøministeriet	-	-	0 (4)	25 (4)	-	-	66 (3)	25 (4)
Klima- og Energiministeriet	-	-	-	51 (4)	-	-	-	33 (3)
Kvindens andel i alle min.	22 (331)	23 (326)	28 (289)	30 (315)	9 (150)	13 (150)	12 (147)	18 (146)

Kilde: Personalestyrelsen; Forhandlingsdatabasen 2009.

Kommentar: De forskellige lønrammer under staten defineres på følgende måde: En chef er en person i lønramme 37-42. Tabellen præsenterer de generelle udviklingstræk i kønssammensætningen, idet mere præcise sammenligninger vanskeliggøres af administrative ændringer af ressortområder. Bemærk, at nogle af tallene er ganske små, og at enkelte ministerier har gennemgået store ressortmæssige ændringer i undersøgelsesperioden. Ministerier skrevet med versaler eksisterer ikke længere.

## Forklaringsunivers: den skæve kønsfordeling

Den beskrivende analyse rejser spørgsmålet om, hvordan vi kan forklare den vertikale kønsfordeling blandt chefer i den danske centraladministrations de-

partementer. Til belysning af dette spørgsmål griber vi ned i en mangefacetteret værktøjskasse af ledelses- og kønsforskningskonklusioner, som kan bidrage med forklaringer. En væsentlig analytisk sontring inden for vidensfeltet omhandler skellet mellem hhv. udbuds- og efterspørgselsforklaringer. Hvor førstnævnte begrundelser fremhæver karakteristika ved den, som skal *rekrutteres*, er fokus i efterspørgselsforklaringer træk ved dem, som *rekrutterer* (Skjeie & Teigen, 2003: 120).<sup>4</sup> En anden sontring omhandler organisationsinterne og -eksterne forklaringer på den ene side og individuelle og strukturelle forklaringer på den anden. Sidstnævnte tager afsæt i, at kønsforskelle og organisatorisk adfærd skyldes struktur, i højere grad end det skyldes individuelle karakteristika hos kvinder og mænd (Kanter, 1977).

En række undersøgelser har forsøgt at identificere årsager til den skæve kønsbalance i ledelse i bred forstand og i eliter mere specifikt. Selvom der er udviklet central viden om faktorerne bag denne skævhed, har undersøgelserne også anvendt konkurrerende forklaringer.<sup>5</sup> Denne artikels data kan fortolkes tentativt ud fra disse teoretiske forklaringer, som dog forbliver generelle. Nye casestudier af centraladministrationens embedsmænd og organisationer er nødvendige for at kunne konkludere mere entydigt på årsager til den skævhed, som artiklens data har afdækket. I det følgende vil forskellige alternative forklaringsmuligheder på de fundne forskningsresultater blive diskuteret.

For det første forklares den kønsmæssige skævhed i samfundets forskellige typer af eliter i et efterspørgselsperspektiv i Magtudredningens eliteundersøgelse. Hypotesen er, at udbud og efterspørgsel efter kandidater i hver fase af rekrutteringen er bestemt af samspillet mellem institutionelle rammer for udvælgelse, af ledvogtere og af udbuddet af kandidater. Ledvogtere udpeger personer til eliter som fx departementer. Rekrutteringsprocessen anskues for at være præget af homosocial reproduktion; den såkaldte ”Rip-Rap-Rup-effekt” (Højgaard, 1990), hvor ledvogtere vil have en tendens til at vælge kandidater med karakteristika, der minder om deres egne profiler. Rekruttering af embedsmænd må forventes at bygge på en meritokratisk norm, men det er et åbent spørgsmål, hvorledes kvalifikationsbegrebet konstrueres (Christiansen, Møller & Togeby, 2002: 72-74). Forestillingen om, at man ansætter og fremmer efter saglige kriterier, der udtrykker organisationsinterne behov for kompetencer, kvalifikationer og erfaringer uden skelen til køn, er udbredt i organisationsverdenen (Højgaard, 2008: 142). I lyset af artiklens tabel 1 er det interessant, hvorledes de såkaldte ledvogtere forvalter kriteriemagt i forhold til rekruttering til departementernes topstillinger, idet tabellen dokumenterer, at der eksisterer et vækstlag af kvindelige chefer i lønramme 37 og 38, som kunne rekrutteres til departementernes øverste lønrammer. Dette har tilsyneladende

ikke været tilfældet i perioden 1996-2008. Den homosociale reproduktion anvendes formentlig både af mandlige og kvindelige chefers rekruttering af embedsmænd til chefniveau.

Tabel 2 illustrerer, at ministerier med en relativt høj kvindeandel blandt chefer rekrutterer flere kvinder til chefposter. Dansk ledelsesforskning bekræfter, at kvindelige chefer i højere grad rekrutterer kvindelige chefer, end det er tilfældet for mandlige chefer (Bell et al., 2008). Dette kan dels hænge sammen med en genkendelighed i kvalifikationer, som den homosociale reproduktion lægger op til, dels ved vi fra den norske eliteundersøgelses holdningsundersøgelse, at der blandt de norske elitekvinder er en vis grad af ”ligestillingspolitisk tiltagsiver” med henblik på at fremme en højere grad af kønsbalance. Der er langt flere kvinder end mænd, som er ”entusiaster” i bestræbelserne på at iværksætte tiltag for at opnå en mere ligelig kønsfordeling i eliterne (Skjeie & Teigen, 2003: 79ff). Hvis en lignende tendens gør sig gældende i den danske centraladministration, kan man antage, at flere kvindelige chefer vil resultere i en større grad af mangfoldighed i chefrekruttering.

En lidt anden forklaring på den skæve kønsbalance blandt eliteudvalget tager ligeledes afsæt i efterspørgselsiden. I den norske undersøgelse udpeger de norske elitekvinder netværksrekruttering til ledelse som en blandt flere begrundelser for den manglende ligestilling i eliterne (Skjeie & Teigen, 2003: 115ff). Dansk forskning har påpeget, at kvinder og mænd har ulige adgang til netværk, til ”male-bonding” og til de indercirkler, som vigtige netværk udgør (Højgaard, 2008: 153ff).

For det andet diskuteres en tese om betydning af politik af Skjeie og Teigen (2003). Denne forklaring tager afsæt i, at der er tale om en diskrepans mellem de offentlige elitors – statsministre, departementschefer, rektorer mv. – generelle erklæren sig hundrede procent for ligestilling (”en mur af velvilje”, p. 11) i den norske offentlighed på den ene side og den mere begrænsede problematisering af den skæve kønsbalance i eliterne på den anden. Der er med andre ord forskel på ord og handling. Tesen er i forlængelse heraf, at politik gør en forskel; at statens ligestillingspolitik kan have betydning for rekrutterings- og forfremmelsespolitik, og at regering og parlament har et relativt stort manøvrerum for at bidrage til politisering af en mindre skæv kønsbalance. I dansk offentligt regi er ligestillingsbestræbelser direkte skrevet ind i ligestillingsloven fra år 2000, der lovfæster strategien om mainstreaming, som betyder, at et køns- og ligestillingsperspektiv skal medtænkes i statens personalepolitik og i ministerielle ressortområders politikformulering. Statens arbejdspladser er forpligtede på at arbejde for ligestilling, hvilket blandt andet er udmøntet i krav om udarbejdelse af handlingsplaner for ligestilling for statslige insti-

tutioner. Hverken den statslige ligestillingspolitik eller den statslige personalepolitik er blevet evalueret i relation til indsatsen for at fremme ligestilling, hvilket vanskeliggør en vurdering af denne. Andelen af kvinder og mænd i de øverste ledelsesslag (lønramme 39-42, tabel 1) peger imidlertid i retning af, at kvindeandelen fra 1996-2008 ikke har ændret sig væsentligt, hvilket leder frem til den vurdering, at det ikke er sandsynligt, at statens personalepolitiks understregning af ligestilling indgår som et væsentligt element i overvejelser om rekruttering og forfremmelse af chefer til disse stillinger.

Den tredje forklaring på skævheden – med rod i udbudsperspektivet – hentes i Højgaard's undersøgelse (2002) af kvinder og mænd i toppositioner inden for erhvervsliv, offentlig administration og politik. Hypotesen er her, at forskelle på de strukturelle betingelser for kvinder og mænd inden for de tre sektorer og kvinder og mænds håndtering af disse betingelser bidrager til at forklare kønsforskelle på eliteniveau. De væsentligste forklaringsparametre er forskelle i adgangsbetin- gelser og livssituation for hhv. kvindelige og mandlige chefer. Kvindelige chefers partnere arbejder i langt højere grad end mandlige chefers partnere på fuld tid. De kvindelige ledere og chefer, som er gifte, lever i højere grad end mandlige chefer i to-karriere-familier. Dette vil sige, at der er asymmetri i partnerrelationer mellem de kvindelige og mandlige chefer, som derfor i overvejende grad har forskellige livsbetingelser som ramme for deres arbejds- og familieliv og karriere.

Der er ikke noget, som tyder på, at ”kvinde og barn-syndromet” har en dominerende plads i de norske elites forklaringer på den skæve kønsbalance i eliterne (Skjeie & Teigen, 2003: 118), men derimod trækkes sammenhængen mellem familieliv og arbejdsliv frem i Personalestyrelsens materiale om *Karriereudvikling for konsulenter i staten* (2010a: 15). Heri indgår spørgsmålet om ”det store puslespil” mellem arbejdsliv og familieliv som en overvejelse for de portrætterede konsulenter i karriereforløb, ligesom denne sammenhæng fremhæves som en faktor, der kan ”hæmme bevægelsen i mit arbejdsliv” (p. 19).

Endelig fremhæves for det fjerde andre strukturelle forklaringer i litteraturen. Eksempelvis anses det for at spille en rolle, hvor meget offentligheden har indsigt i rekrutterings- og ansættelsesprocesserne (om udvælgelsen er genstand for offentlig debat), om der er formelle regler, der tilsigter en kønsmæssig ligebehandling, og om offentligheden eller politikerne stiller krav til udvælgelse af forskellige typer af topledere (jf. Göransson, 2006). Efterspørgslen efter økonomer i højere grad end jurister blandt topembedsmænd kan medvirke til, at en skæv kønsfordeling fastholdes (Nexø Jensen, 2002; Nexø Jensen & Knudsen, 1999; Nexø Jensen & Olsen, 2000). Den uddannelsesmæssige baggrund for de succesfulde kandidater til topposter i centraladministrationen har ændret

sig fra jurister til økonomer, politologer og kandidater med anden akademisk baggrund.

## Konklusion

Den danske centraladministration karakteriseres ofte ved hjælp af termer som loyalitet, disciplin, politisk neutralitet og fraværet af korrupsion (Nexø Jensen & Knudsen, 1999: 228). På baggrund af denne artikels data kan hertil lægges mandsdominans, idet der er en klar overvægt af mandlige chefer og næsten ingen kvindelige chefer ud over lønramme 37 og 38.

Artiklen har problematiseret den skæve kønsfordeling blandt chefer i departementerne ud fra et argument om, at kravet om lige ret til lige deltagelse i beslutningsfora for kvinder og mænd ikke kan begrundes i spørgsmål om kvindelighed, kønsforskelle i erfaringer eller i perspektiver, hvor køn kan være synonym med, hvad kvinder ”er” eller ”bidrager med”. Dette krav udgør derimod en demokratisk norm for deltagelse i samfundsinstitutioner, som foreskriver kønslighed uafhængigt af individers kvalifikationer, standpunkter og forståelsesrammer (Skjeie & Teigen, 2003: 27-28). Dette argument adskiller sig fra traditionen af repræsentativ bureaukratiteori, hvis vægt lægges på sammenhængen mellem tilstedeværelse og politikkers substans (Dolan, 2002; Saidel & Loscocco, 2005).

Artiklen har undersøgt, hvordan kønsbalancen blandt topembedsmænd i danske ministeriers departementer har udviklet sig i tidsperioden 1996-2008. Konstruktionen af en relativt snæver afgrænsning af topembedsmænd i departementerne som analysens genstand har haft den konsekvens for analysens resultater, at uligheder mellem andelen af hhv. kvindelige og mandlige chefer fremstår meget markant. Hvis gruppen af embedsmænd havde været bredere defineret fx ved at inddrage styrelser og direktorater, flere lønrammer eller ved at inddrage hele finanslovsområdet, som Personalestyrelsens opgørelse dækker (2010b), ville kvindeandelen blandt chefer have været større.

Analysen dokumenterer, at de kvindelige chefer befinder sig i lønrammerne 37 og 38. Der er allerede i lønramme 38 tale om relativt få positioner i hvert departement og få kvinder, som besidder disse. På toppen af det centraladministrative hierarki i lønrammerne 39-42 er andelen af årsværk besat af kvindelige chefer mellem nul og 17 procent i 1996-2008.

Et åbent spørgsmål er, om centraladministrationen udgør et område, der er i stand til at modstå ligestillingsbestrebelsers og samfundsmæssige udviklingstendenser i retning mod en højere grad af ligestilling (jf. Højgaard, 2008). En grundlæggende debat inden for kønsforskningen er spørgsmålene om, på hvilke måder køn er relevant for ansættelse eller forfremmelse af for eksempel topembedsmænd, og hvilken betydning ligestilling tillægges af disse? Med



denne artikels nye beskrivende data er banen kridtet op for fremtidige studier af ledelse, køn og magt i ministerierne og hermed forhåbentlig for en større grad af indsigt i Slotsholmens kønnede institutioner. To forskningsfelter trænger sig på: dels analyser af topembedsmænds holdninger til og konstruktioner af ligestilling mellem kvinder og mænd, dels studier af organisationer som bærere af køn og magt (Acker, 1990).

## Noter

1. Tak til Lotte Bøgh Andersen, Anette Borchorst, Henrik Lolle og artiklens anonyme bedømmer for konstruktive kommentarer.
2. Artiklens data indgår i rapporten "Køn og magt i dansk politik og centraladministration", pp. 13-50 i *Kön och makt i Norden: Del 1 landsrapporter*. / red. af Kirsti Niskanen og Anita Nyberg. Bd. 2009-569. København: Nordisk Ministerråd, 2009. Rapporten kortlægger repræsentationen af kvinder og mænd inden for dansk politik og centraladministration og dækker perioden 1991-2008 med visse nedslag længere tilbage i tiden (Fiig, 2009).
3. De enkelte landes forskellige typer af klassificeringer af embedsmænd indgår ikke i denne artikel, og derfor er de inddragne komparative nordiske data over kønsfordelingen blandt topembedsmænd udtryk for en hovedtendens. Se Alnevall, 2009; Hart, Holli & Kovalainen, 2009; Langvasbråten, 2009.
4. Andre måder at opdele sådanne forklaringer på indgår i Alvesson og Billing (2009: 44ff).
5. Der foreligger en række danske organisationsstudier på eliteniveau i et kønspektiv fx studier af den administrative elite (Nexø Jensen, 2002; Nexø Jensen & Lind Olsen, 2000), den politiske elite (Højgaard, 2001), og endelig tværgående analyser af forskellige typer af eliter hovedsageligt af kvantitativ karakter (Christiansen, Møller & Togeby, 2001; 2002; Højgaard, 2002).

## Litteratur

- Acker, Joan (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organisations", *Gender & Society*, vol. 4, no. 2, pp. 139-158.
- Alnevall, Christina (2009). "Kön och politisk makt i Sverige", pp. 249-288 i Kirsti Niskanen & Anita Nyberg (red.), *Kön och makt i Norden. Del 1 landsrapporter*. Bd. 2009-569. København: Nordisk Ministerråd.
- Alvesson, Mats & Yvonne Due Billing (2009). *Understanding Gender and Organizations*. Second Edition. London: Sage.
- Bell, Linda, Nina Smith, Valdemar Smith & Mette Verner (2008). *Gender Differences in Promotion into Top Management Jobs*. Working Paper 08-21. Department of Economics: Aarhus School of Business, University of Aarhus.

- Betænkning 1354* (1998). *Forholdet mellem minister og embedsmænd. Betænkning fra Udvalget om forholdet mellem minister og embedsmænd*. København: Statens Information.
- Christiansen, Peter Munk, Birgit Møller & Lise Togeby (2001). *Den danske elite*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Christiansen, Peter Munk, Birgit Møller & Lise Togeby (2002). "Køn og eliter", pp. 72-91 i Anette Borchorst (red.), *Kønsmagt under forandring*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Connell, Raewyn (2006). "Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites", *Public Administration Review*, Nov/Dec, pp. 837-849.
- Demokrati och makt i Sverige* (1990). *Maktudredningens huvudrapport*, SOU 1990:44.
- Dolan, Julie (2002). "Representative Bureaucracy in the Federal Executive: Gender and Spending Priorities", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 12, no. 3, pp. 353-375.
- Fiig, Christina (2009). "Køn og magt i dansk politik og centraladministration", pp. 13-50 i Kirsti Niskanen & Anita Nyberg (red.), *Kön och makt i Norden. Del 1 landsrapporter*. Bd. 2009-569. København: Nordisk Ministerråd. <http://nikk.no/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=1020>.
- Göransson, Anita (2006). "Makteliter och kön", pp. 11-48 i Anita Göransson (red.), *Maktens Kön. Kvinnor og män i den svenska makteliten på 2000-talet*. Nora: Ny Doxa.
- Göransson, Anita (red.) (2006). *Maktens Kön. Kvinnor og män i den svenska makteliten på 2000-talet*. Nora: Ny Doxa.
- Gulbrandsen et al. (2002). *Norske Makteliter. Makt og Demokratiutredningen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hart, Linda, Anna Maria Holli & Anne Kovalainen (2009). "Gender and Power in Politics and Business in Finland", pp. 65-130 i Kirsti Niskanen & Anita Nyberg (red.), *Kön och makt i Norden. Del 1 landsrapporter*. Bd. 2009-569. København: Nordisk Ministerråd.
- Højgaard, Lis (1990). *Vil kvinder lede? Et spørgsmål om fornyelse*. København: Ligestillingsrådet.
- Højgaard, Lis (2001). "At komme til magten – magt, køn og kønnede aktører i det politiske felt", *Dansk Sociologi*, 4. årg., nr. 1.
- Højgaard, Lis (2002). "Magtens køn – kvinder og mænd i toppositioner inden for erhvervsliv, offentlig administration og politik", pp. 92-109 i Anette Borchorst (red.), *Kønsmagt under forandring*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Højgaard, Lis (2008). "Køn er ikke relevant her. Den vertikale kønssegregering på det danske arbejdsmarked", pp. 141-159 i Ruth Emerek & Helle Holt (red.),

- Lige muligheder – frie valg? Om det kønsopdelte arbejdsmarked gennem et årti.* København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Jensen, Hanne Nexø (1995). "Forvaltning i et kønsperspektiv", *GRUS*, 47. årg., pp. 25-40.
- Jensen, Hanne Nexø (2002). "Akademikere i departementerne", pp. 54-71 i Anette Borchorst (red.), *Kønsmagt under forandring*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jensen, Hanne Nexø & Tim Knudsen (1999). "Senior Officials in the Danish Central administration: From Bureaucrats to Policy-Professionals and Managers", pp. 229-248 i Edward C. Page & Vincent Wright (red.), *Bureaucratic Élités in Western European States: A Comparative Analysis of Top Officials*. Oxford: Oxford University Press.
- Jensen, Hanne Nexø & Pernille Lind Olsen (2000). "De nye topembedsmænd: Topcheferes karriereløb og ministeriers rekrutteringsmønstre", pp. 151-178 i Tim Knudsen (red.), *Regering og embedsmænd. Om magt og demokrati i staten*. Århus: Systime.
- Kanter, R.M. (1977). *Women and Men of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Keiser, Lael R. et al. (2002). "Lipstick and Logarithms: Gender, Institutional Context, and Representative Bureaucracy", *American Political Science Review*, vol. 96, no. 3, pp. 553-564.
- Knudsen, Tim (2000). "Magt og demokrati i regering og centraladministration", pp. 13-38 i Tim Knudsen (red.), *Regering og embedsmænd. Om magt og demokrati i staten*. Århus: Systime.
- Langvasbråten, Trude (2009). "Kjøn og makt i norsk politikk", pp. 183-218 i Kirsti Niskanen & Anita Nyberg (red.), *Kön och makt i Norden. Del 1 landsrapporter*. Bd. 2009-569. København: Nordisk Ministerråd.
- Lægred, Per & Johan P. Olsen (1978). *Byråkrati og beslutninger. En studie av norske departementer*. Bergen etc.: Universitetsforlaget.
- Nielsen, Vibeke Lehman & Heidi Houlberg Salomonsen (2010). "Mænd og kvinders adfærd i den offentlige sektor", *Økonomi & Politik*, 83. årg., nr. 1, pp. 65-79.
- Personalestyrelsen. DJØF (på vegne af AC) (2010a). *Er du i bevægelse? Karriereudvikling for konsulenter i staten*. København: Personalestyrelsen DJØF (på vegne af AC).
- Personalestyrelsens opgørelse (2010b). *Køn*. <http://perst.dk/Arbejdspladsen/Mangfoldighedsvaerktoej/Maalgrupper/keon.aspx> (lokaliseret 1.7.2010).
- Phillips, Anne (1995). *The Politics of Presence*. London: Polity Press.
- Pitkin, Hannah (1967). *The Concept of Representation*. Berkeley: University of California Press.
- Reskin, Barbera & Irene Padavic (1994). *Women and Men at Work*. Thousand Oaks: Pine Forge Press (Sage).

- Saidel, Judith R. & Karyn Loscocco (2005). "Agency Leaders, Gendered Institutions, and Representative Bureaucracy", *Public Administrative Review*, vol. 65, no. 2, pp. 158-170.
- Skjeie, Heige & Mari Teigen (2003). *Menn imellom. Mannsdominans og likestillingspolitikk*. Makt og Demokratiutredningen. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Thomsen, Jens Peter Frølund (2005). *Magt. En introduktion*. København: Hans Reitzels Forlag.