

KØNNET PÅ ARBEJDE

Der er kun forsket lidt i sammenhængen mellem køn og ledelse. Imidlertid kan det særligt kvindelige og maskuline forklares og udnyttes ledelsesmæssigt.

Kvinder og mænd har øjensynligt forskellig lederadfærd. Senest har et større testmateriale peget i den retning, præ-senteret her i Psykolog Nyt (Karpatschhof, Bruun & Hansen 2012), og mange har gennem tiden været ude i tilsvarende ærinde. Måske kan reduktionerne det feminine og det maskuline bruges konstruktivt, når vi taler ledelse, personalegrupper og arbejds-liv.

Den amerikanske professor i socialpsykologi Alice Eagly (1995) problematiserer kønsforskningen som videnskabelig disciplin: Den har haft som projekt at påvise, at kønsstereotyperne 'mænd som handlende' og 'kvinder som fællesskabsorienterede' er ude af trit med de to køns egentlige adfærd. I et studie påviser Eagly & Johnson (1990), at empirien igen og igen peger på det modsatte – at mænd og kvinder generelt set adskiller sig ved at agere, som stereotyperne karikerer det. De to køns observerbare adfærd er forskellig. Kvinder er socialt sensitive, venlige og optagede af andres for-godtbefindende – mænd er dominante, kontrollerende og uafhængige. "Kønnet forekommer at være en variabel, der hverken har særlig stærk eller svag effekt på social adfærd, og som er konsistent med lægmands opfattelse af kønsforskelle", konkluderer Eagly (ibid. s. 234, min oversættelse).

Eagly tilslutter sig 'social-role-theory'. Hun mener, kønsforskellene især kan forklares ved, at kvinder og mænd fleksibelt tilpasser sig de tilgængelige roller, som arbejdsdelingen byder på. Hvis det i et givent samfund fx er sådan, at kvinderne passer børn og mændene går i krig, så forventer vi, at de henholdsvis er omsorgsfulde og aggressive.

Konkurrence om yngelpleje

Alternativt til social-role-theory er der i den britisk-amerikanske forskningstradition også en gren, der vægter biologiske følger af, at kønnene har haft forskellige evolutionære udfordringer, og som forklarer kønsforskellene ud fra dem.

De argumenterer, at kvinder, som har prioriteret beskyttelse af eget liv, har bragt deres gener videre. En vis ængstelighed over for fysiske farer kombineret med begrænset aggression – aggression kan bringe én i mange farlige situationer – har været formålstjenstlige kvindelige træk i betydningen at sikre afkommets overlevelse. "Den stærkeste kvinde" har ikke været hende, der involverede sig i farefulde statuskampe, men snarere hende, der undgik disse eller sikrede sig ressourcer ved brug af mere indirekte aggression som fx rygtespredning, lyder den evolutionspsykologiske spekulation (Campbell 1999). Kvinder, der igennem evolutionen har haft forplantningsmæssig succes, har været dem, der har været solida-

riske med hensyn til børnepasning og plejet netværket og relationer – især til andre kvinder (Nettle 2011).

Mænd derimod har skullet konkurrere om kvinderne for at kunne reproducere sig. Parametre som frygtløshed og dominans har været egenskaber hos 'the fittest'. De mænd, der har kunnet skjærme deres mage og derved også afkommet mod eventuelle trusler samt skaffe vildt på bordet via farefuld jagt, har det været attraktivt at få børn med (Campbell 1999).

Træk strukturerer rollen

Også trækteoretikerne finder, at der generelt er kønsforskelle i den menneskelige adfærd, og at forskellene i det store og hele spejler stereotyperne 'mand' og 'kvinde'. Mænd ser sig selv som mere *dominante* (assertive og gennemslagskraftige) og *intellektuelt nysgerrige* (udforskende og leger med ideer) end kvinder. Kvinder ser sig mere *emotionelt reagerende* (bekymrede, ængstelige og impulsive), *venlige* (medfølelse og samarbejdsvillige), *varme* (kontaktsøgende, venlige, hjertelige) og *følelsesmæssige dybe* (betragter følelser som vigtige og værdifulde) (Costa et al. 2001; Schmitt et al. 2008).

Trækteoretikerne inddrager ofte den evolutionære forklaringsmodel, når de teoretiserer over, hvorfor mænd og kvinder scorer forskelligt i personlighedstesten NEO-PIR på tværs af kulturer. I nogle lande er forskellen på mænd og kvinders besvarelser mindre udtalt end i andre, ligesom der på individniveau er mange, som skiller sig ud fra de statistiske forskelle. Men Costa et al. (2001) hæfter sig i højere grad ved dét overraskende fund, at kønsforskellene målt med personlighedstest er større i europæiske og amerikanske kulturer end i kulturer, hvor man fortsat har mere traditionelle kønsroller. >



Måske kan reduktionerne det feminine og det maskuline bruges konstruktivt, når vi taler ledelse, personalegrupper og arbejdsliv.

- > Deres fortolkning lyder, at testbesvarelser er mere valide fra lande, hvor respondenterne er frigjort fra traditionelle kønsroller. De afspejler bedre *personlighedstræk* og er ikke så biased af de samfundsmæssige forventninger til rollen mand eller kvinde som i ikke-vestlige lande. Selv om der er forskelle mellem landene, konkluderer de, at den intrapsyriske dimension bør vægtes i højere grad, end social-role-theory lægger op til. Trækteoretikerne er overbevist om, at personlighedstræk er delvist arvelige og vurderer med reference til tvillingestudier, at gener forklarer 40-60 procent af den totale varians (Schmitt et al. 2008).

System- eller omsorgshjerne

Den engelske professor i psykiatri og autismedforsker, Simon Baron-Cohen (2004), er ikke i tvivl. ”Den afgørende forskel – kvinde mand og køn”, som hans bog om dette emne hedder, er biologisk. Baron-Cohens udgangspunkt er spædbørnsforskningen, og han argumenterer, at drenge og piger er forskellige på et så tidligt tidspunkt, at der er en neuropsykologisk forskellighed, vi må tage højde for, når vi diskuterer køn.

Børnестudier viser, at drenge allerede i toårsalderen prioriterer legetøj af mekanisk karakter, fx byggeklodser og biler, hvori mod piger kan siges at være mere relationelt orienterede, når de prioriterer dukker i deres valg af legetøj. Efter 19 måneder foretrækker drenge og piger børn af samme køn som legekammerater. Pigerne synes tidligt at være mere optaget af social retfærdighed og bruger sproglig forhandling og taktik, når de ønsker et bestemt stykke legetøj. Drenge bruger deres fysik og viser 50 gange hyppigere konkurrerende adfærd (ibid.).

Sådanne fund har i tråd med social-role-theory ofte været forklaret med, at børnene tidligt registrerer, hvad vi samfundsmæssigt forventer af en dreng eller en pige. Men Baron-Cohen (ibid.) har udviklet et overbevisende forsøgsdesign, som påviser en kønmæssig forskel allerede hos én dag gamle spædbørn. Forsøgslederen vidste ikke, om det var en dreng eller en pige, hun studerede, når hun observerede, hvilken af to genstande barnet vendte sin opmærksomhed imod: henholdsvis et levende ansigt (et menneske) eller en mekanisk uro, der bevægede sig systematisk. Typisk iagttog de nyfødte piger ansigtet i længst tid, mens drengene så på uroen.

Baron-Cohens (ibid.) konklusion er, at man kan tale om, at den kvindelige hjerne overvejende er programmeret til empati: der er hos kvinden i højere grad en naturlig tilbøjelighed til at drage omsorg – og den mandlige til systemkonstruktion: en intuitiv tendens til at regne ud, hvordan ting fungerer, og til at udlede underliggende regler for årsag og virkning, siger han.

Dette er en statistisk konklusion og udelukker ikke, at der er mænd med ’empathihjerner’ og kvinder med ’systemhjerner’, og personer, der har gode evner inde for begge sfærer samtidig. Men ifølge Baron-Cohen har vi her blandt andet forklaringen på, hvorfor kvinder er overrepræsenteret i omsorgsfagene og mænd i de naturvidenskabelige fag (og i øvrigt i autismedstatistikker).

Ledelse og køn

Hvor ledelse velsagtens er socialpsykologiens mest beskrevne område, er førnævnte Eagly en af få, der har fordybet sig i kombinationen af køn og ledelse. Eagly & Johnson (1990) har bl.a. sammenholdt to klassiske operationaliseringer fra ledelsesforskningen med kønnet: Er lederen henholdsvis (1) *relationsorienteret* eller *opgaveorienteret* og (2) *demokratisk* eller *autokratisk* i sin ledelsesstil?

Deres konklusion lyder, at fjerner man lederne fra deres sædvanlige virke og observerer dem i et laboratorium, eller sætter man mennesker, der ikke er ledere, til i et forsøg at være det, så er forskellen, som stereotypierne foreskriver: Kvinder er i højere grad relationsorienterede, mænd opgaveorienterede. Ser man på de faktiske ledere, ser der dog ikke ud til at være forskel på, hvorvidt mænd og kvinder er henholdsvis opgave- eller relationsorienterede. Men med alle tre design er kvinder i højere grad demokratiske i deres tilgang, mænd autokratiske (ibid.).

Tro mod Eaglys perspektiv og socialrole-theory ville en sandsynlig tolkning af forskellene være, at kvindelige ledere må fravige den autokratiske tilgang, fordi den cheftagte leder ikke passer med vores forventninger til, hvordan kvinder er. Og omvendt at den typiske mandlige leder, som konsekvens af forventningen om, at mænd er handlekraftige og sagsorienterede, agerer mere autokratisk og opgaveorienteret end den typiske kvindelige leder.

Med en evolutionsteoretisk perspektivering, der typisk både fungerer som metateori for trækteoretikere og neuropsykologer, ville forklaringen falde anderledes ud. Mennesker leder, som det falder dem mest *naturligt*. De, der fx har empatihjerner (typisk kvinder) dyrker disse egenskaber, også når de leder. De vægter omsorgsdelene ved ledergerningen og en holistisk tilgang til deres virke. De, der har systemkonstruktionshjerner (typisk mænd), bliver med deres

årsag-virkning-tankegang sagsorienterede. Uden en fint udviklet fornemmelse eller interesse for, hvordan det føles at blive ledet, er det vanskeligt for dem at gå ind i den del, hvorfor de bliver mere autokratiske og dogmatiske i deres tilgang.

Feminine og maskuline dyder?

Hofstede et al. (2010), der forsker i kulturer og organisationer, hævder, at vi også på makroniveau kan skelne mellem maskuline lande (fx USA & England) og feminine (fx Danmark & Holland). Førstnævnte stræber efter et præstationssamfund og vægter belønning af de stærke, forsvarsudgifter og økonomisk vækst. Sidstnævnte tilstræber et velfærdssamfund og vægter værdier som solidaritet, hjælp til fattige lande og miljøbeskyttelse.

Måske er en lignende distinktion meningsfuld på organisatorisk plan? Måske er det meningsfuldt og konstruktivt at forholde sig til, at nogle arbejdspladser, arbejdsgrupper og ledelser synes at være domineret af feminine dyder, andre af maskuline.

En tillempet operationalisering af Hofstede et al.'s kan tjene som et forsøg på en reduktion heraf. *Det maskuline*: Afgørende ledelseskvaliteter er beslutsomhed og aggressivitet, konflikter løses ved, at den stærkeste vinder, belønning sker efter retfærdighedsprincippet/fortjeneste, og arbejdets indhold og løn er drivende incitamenter. *Det feminine*: Afgørende ledelseskvaliteter er intuition og konsensus, konflikter løses ved kompromis og forhandling, belønning sker efter lighedsprincippet, og drivende incitamenter er fritid og gensidig kontakt og samarbejde.

Forskningsmæssigt er der brug for mere viden om, hvilke konsekvenser fx den ærkemaskuline bestyrelse har, og mere viden om, hvordan den feminine og maskuline leder/ledelse kan udvikle sit lederskab konstruktivt. Der er også brug for mere viden og teori om, hvordan den feminine og maskuline arbejdsgruppe ledes bedst. ■

Troels Gottlieb, cand.psych., organisationsudviklingskonsulent

REFERENCER

- Baron-Cohen, Simon** (2004) *Den afgørende forskel. Kvinde, mand – hjerne og køn*. København: Akademisk Forlag.
- Campbell, A.** (1998) Staying alive: Evolution, culture, and women's intrasexual aggression. *Behavioral and Brain Sciences* 22.
- Costa, P.; Terracciano, A.; McCrea, R.** (2001) Gender Differences in Personality Traits Across Cultures: Robust and Surprising Findings. *Journal of Personality and Social Psychology* vol. 81 no. 2.
- Eagly, A.; Karau, S.J.; Makhijani, M.G.** (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A meta-Analysis. *Psychological Bulletin* vol. 117, no. 1.
- Eagly, A. & Johnson, B.** (1990) Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 108.
- Hofstede, G; Hofstede, G.J.; Michael Minkov** (2010) *Kulturer og organisationer – Overlevelse i en grænseoverskridende verden*. Udgave 3. Handelshøjskolens Forlag.
- Karpatschof, B.; Bruun, J.; Hansen, C.B.** (2012) Mænd, kvinder & magt. *Psykolog Nyt* 13, 66 årg., side 4-6.
- Nettle, D.** (2011) *Personlighed. Hvad bestemmer, hvem du er?* Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Schmitt D.P.; Realo, A.; Voracek, M.; Allik J.** (2008) Why Can't a Man Be More Like a Woman? Sex Differences in Big Five Personality Traits Across 55 Cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 94, No. 1.