



## RESUME

Stik imod forventning har kvindelige ledere større fokus på effektivitet og optimal ressourceanvendelse end deres mandlige kolleger og konkurrenter. Det

viser en ny undersøgelse af den måde, kommunale topchefer arbejder på. Forskeren bag undersøgelsen, Morten Balle Hansen, angiver de seneste 30-40 års enorme sam-

fundsmæssige forandringer som hovedårsag. Og han peger på, at resultatet kunne tyde på, at selve karriereforløbet som leder sliber kønsforskelle væk. Helt udryddet

bliver kønsforskellene dog næppe, mener Morten Balle Hansen, og han håber, at hans resultater kan inspirere, når organisationer skal ansætte nye ledere.

# Ritt Bjerregaards døtre vinder frem

Kvindelige ledere i kommunerne går ind på mændenes banehalvdel og udfordrer dem på lederegenskaber, der traditionelt opfattes som mandlige. Det viser en ny undersøgelse af økonom og politolog Morten Balle Hansen.

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist Foto Michael Daugaard

Det går langsomt, men antallet af kvindelige topchefer i kommunerne er stigende. Og de kvinder, der når til tops, slægter Ritt Bjerregaard på, viser ny forskning.

De kvindelige topchefer kopierer nemlig Ritt Bjerregaards taktik og konkurrerer med deres mandlige konkurrenter på mændenes banehalvdel – frem for at slå på traditionelt kvindelige værdier som fx medfølelse og relationsopbygning.

Det fremgår af en ny undersøgelse af lektor Morten Balle Hansen fra Institut for Statskundskab ved Syddansk Universitet.

Han har bedt et repræsentativt udsnit af topchefer i danske kommuner om at vurdere, hvilke traditionelt mandlige og kvindelige værdier de prioriterer højest i deres daglige arbejde. Og resultaterne er opsigtsvækkende: De kvindelige topchefer

afviser hele fem ud af syv såkaldt kønsstereotype forestillinger om, hvad der kendetegner kvindelige ledere. Og de overgår på visse områder deres mandlige kolleger, når det kommer til anvendelsen af traditionelt mandlige ledelsesværdier. Eksempelvis ved at prioritere 'effektiv udnyttelse af ressourcer' højere end mændene og langt højere end traditionelt kvindelige værdier som at 'udvikle og forbedre samspillet med de centrale virksomheder og institutioner'.

*Hvad så? Er kønsforskellene helt forsvundet, når man er kommunal topchef?*

"Nej, køn gør en forskel. Der er klare forskelle mellem den måde, kvindelige og mandlige ledere går til deres job på, viser min undersøgelse. Men den gør det også klart, at traditionelle teorier om, hvad der

adskiller kvinder og mænd som ledere, på afgørende områder synes forældede og ude af stand til at forklare, hvad der sker. Så vi har behov for nogle andre forklaringsmodeller end de primært amerikanske teorier fra 1950'erne og 1960'erne, som i dag er de fremherskende på dette forskningsområde. Og som i mange tilfælde hviler på traditionelle opfattelser af kønsforskelle som noget, der fastlægges gennem genetiske arveanlæg og opdragelse."

*Hvad er dit mest overraskende resultat?*

"Det er, at kvinderne er mere opgaveorienterede end mændene. Min forventning var den modsatte, for opgaveorientering er med sit fokus på 'hensigtsmæssige og effektive løsninger', og at 'sikre effektiv udnyttelse af ressourcer' præget af traditionelt mandlige værdier. Men resultatet er klart og utvetydigt. Derfor falder det inden for kategorien antistereotyp kønsrelateret forskel. Modellen her kunne være Ritt Bjerregaard, der gjorde karriere på at være endnu mere behård end sine mandlige kolleger."



*Hvorfor er det også overraskende, at kvindelige topledere er mere forandringsorienterede end deres mandlige kolleger?*

"Fordi det indikerer, at de på nogle områder er mere radikale ledere end deres mandlige kolleger. Forandringsorientering handler om at gå forrest og formulere nye ideer og visioner samt at udvikle og tage nye arbejdsrutiner og arbejdsmåder i brug. Det er en meget vigtig ledelsesdimension i en tid, hvor der hele tiden kommer ny teknologi, som skal implementeres og tilpasses de eksisterende systemer. Forventningen var, at der ikke ville være nogen forskel på dette område, men min undersøgelse viser, at de kvindelige topchefer er klart mere forandringsorienterede end mændene."

*De kvindelige topchefer tilbageviser, at deres ledelsesstil skulle være mere præget af medfølelse end mændenes. Hvor markant er dette resultat?*

"Knap så markant som de to foregående. Forventningen var, at de kvindelige topchefer i højere grad end mændene ville sige: 'Jeg bliver følelsesmæssigt berørt, når jeg ser mennesker i nød'. Og: 'Daglige begivenheder minder mig ofte om, hvor afhængige vi er af hinanden'. Men i realiteten er der ingen forskel på de kvindelige og mandlige topchefer prioritering af disse dimensioner i deres ledelsesstil. Det er der heller ikke på relationsorientering, som vi også forventede, at kvindelige topchefer ville prioritere højere end mændene." *Hvad går relationsorientering ud på?* "Blandt andet at vejlede underordnede i

den daglige sagsbehandling og at spørge ind til og holde sig informeret om medarbejdernes synspunkter. Men relationshåndtering handler også om at fungere som brandslukker og håndtere akutte kriser. Og disse sider af jobbet som chef prioriterer de mandlige og kvindelige ledere altså lige højt."

*Hvad er din overordnede forklaring på, at de kvindelige topchefer afviser 70 procent af de hypoteser om kønsrelaterede forskelle, som du beder dem tage stilling til?*

"Et godt bud er de enorme samfundsmæssige forandringer, som Danmark har gennemløbet de seneste 30-40 år, og som har ændret forholdet mellem mænd og kvinder. Det afspejles også helt konkret i andelen af kvindelige kommunale topchefer, som steg fra tre procent i 1980 til knap 17 procent i 2008. I betragtning af at hovedparten af kommunalt ansatte er kvinder, og under ti procent af de kvindelige topchefer er havnet på øverste niveau som kommunaldirektør, er der selvfølgelig stadig langt at gå, før det såkaldte glasloft er væk. Men der er dog tale om en stigende trend."

*Kunne kvindernes afvisning af at være præget af traditionelle kønsrollemønstre i deres ledelsesstil ikke skyldes, at det er det billede, de selv ønsker at tegne?*

"Man kan godt forestille sig, at kvinderne ikke vil bekræfte kønsstereotype forestillinger om fx at være blødere og mere følelsesorienterede end mænd og derfor giver lav score til hypoteser, der hviler på sådan-

ne forestillinger. På den anden side skulle kvinderne vel have afvist alle mine syv hypoteser, hvis det var den eneste forklaring på deres svar. Men jeg mener da principielt, at nye videnskabelige resultater bør efterprøves af andre forskere, før man handler på dem. Og især når resultaterne er nye og relativt overraskende, som tilfældet er her."

*Hvor er det, din undersøgelse bekræfter traditionelle kønsrollemønstre?*

"For det første er de kvindelige topchefer mindre politikorienterede end mændene. Og for det andet er de mindre motiverede af overordnede samfundshensyn (i undersøgelsen formuleret som 'Commitment to the Public Interest', red.) end mændene. Begge disse resultater er klare og utvetydige. Sat på spidsen er kvindelige ledere mindre motiverede af at forbedre samfundet end mænd. Og mere motiverede af det nære og privatsfæren. Det er den kønsstereotype opfattelse, som de kvindelige chefer bekræfter, når vi spørger til disse specifikke dimensioner af deres ledelse."

*Hvor vigtigt er det at være politikorienteret som kommunal topchef?*

"Utroligt vigtigt. Politikerne har jo det overordnede ansvar, og derfor er det en kerneopgave for de administrative topchefer at yde personlig, politisk, juridisk og teknisk rådgivning til det politiske niveau. Min undersøgelse tyder på, at de kvindelige topchefer kunne gavne deres egen karriere ved at prioritere denne dimension af et kommunalt chefjob højere."

*Hvorfor mener du, at din undersøgelse bekræfter antagelsen om, at selve det at gøre karriere er med til at nedbryde kønsforskelle?*

"Når de kvindelige topchefer forkaster så mange af mine kønsstereotype hypoteser, taler det for, at man på nogle punkter er nødt til at vinde på mændenes bane for at

"Sat på spidsen er kvindelige ledere mindre motiverede af at forbedre samfundet end mænd. Og mere motiverede af det nære og privatsfæren"

Morten Balle Hansen



Min undersøgelse viser, at de kvindelige topchefer er klart mere forandringsorienterede end mændene, siger Morten Balle Hansen.

## CV, MORTEN BALLE HANSEN

- 51 år. Lektor ved Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet.
- Økonom, cand.oecon. (1994), politolog, ph.d. i statskundskab (1997).
- Leder af forskningsprojekt om kommunernes administrative lederskab og er endvidere involveret i forskningsprojekter vedrørende ledelse og organisation i centraladministrationen.

### Har senest udgivet artiklerne:

'Motivation og ledelsesorientering blandt kommunale topchefer'. *Politica* 42 nr. 4, 2010.

'Theory-Based Stakeholder Evaluation'. Sammen med E. Vedung, *American Journal of Evaluation* nr. 31, 2010.

'Udhuling af lokaldemokratiet?' Sammen med V.N. Andersen, *Politica* 42 nr. 2, 2010.

Gift med Tina Slot og har fire børn: Jesper, Peter, Kirstine og Jonas.

bryde igennem glasloftet og komme frem til de højeste stillinger. Logikken er, at jo højere man kommer op i hierarkiet, desto mere ens bliver man i sin ledelse, fordi man er blevet slebet til ved en lang række sorteringspunkter med ret ens evalueringskriterier. Derfor når man slet ikke op til posten som kommunal topleder uden at have kvalifikationer på alle de ledelsesdimensioner, som jeg spørger til. Men der er også forskelle, og nogle af dem er kønsrelaterede, viser min undersøgelse."

*Kan en kommune, som står foran at ansætte en ny administrativ topchef, bruge dine resultater?*

"Det håber jeg, ja. I velfungerende organisationer lægges der vægt på alle de dimensioner, som jeg undersøger. Og derfor tror jeg, det vil være frugtbart for en organisation at gøre sig klart, hvilke af dimensionerne, den har mest behov for at få styrket, når der skal ansættes et nyt medlem af ledergruppen. Og her kan overvejelser om den nye leders køn være med til at sikre, at man får udpeget den rigtige kandidat." ■

*Hvis man vil læse mere om relationer mellem køn og ledelse i den offentlige sektor, anbefaler Morten Balle Hansen samfundsforskerne Bente Bjørnholdt og Heidi Salomonsen fra Aalborg Universitet og Vibeke Lehmann fra Aarhus Universitet, der alle har forsket i og skrevet om samme emne.*

WWW

Læs tidligere forskerinterview på [djoef.dk/forskerinterview](http://djoef.dk/forskerinterview)