



THINK MANAGER - THINK MALE (TMTM)

Danske lederes vurdering af personkarakteristika
kendetegnende hhv. succesfulde og ikke succesfulde
ledere

CORE

Centre for Organizational Renewal and Evolution

Forord

Nærværende undersøgelse er udført af CORE, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, i samarbejde med Ledernes Hovedorganisation. Under projektet har der været nedsat en styregruppe med deltagelse af Steen Ancher Jensen, Ledernes Hovedorganisation, Mona Toft Madsen, Henning Madsen, Helle Neergaard og John P. Ulhøi, alle fire forskere fra CORE. Mona Toft Madsen har endvidere fungeret som projektleder.

Introduktion til undersøgelsen

Indledning

TMTM-undersøgelsen er foretaget af forskere fra CORE, Institut for Ledelse, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet i samarbejde med Ledernes Hovedorganisation. Der er gennemført et on-line-survey, der giver mulighed for at afdække lederes perceptioner i forhold til kønsspecifikke personkarakteristika af betydning for succesfuld hhv. ikke succesfuld ledelse. I forbindelse med undersøgelsen er der indgået et samarbejde med forskere fra School of Psychology, Exeter University, England, med henblik på at sammenligne de danske resultater med resultater fra en tidligere gennemført undersøgelse i England. I det følgende beskrives baggrund, metode, analysetilgang og resultater fra den netop gennemførte danske undersøgelse. Afslutningsvis diskuteres undersøgelsens konklusioner og perspektiver.

Baggrund

Allerede i 1970'erne interesserede forskningen sig for sammenhængen mellem køn og ledelse. På baggrund af kvantitative empiriske undersøgelser i England blev bl.a. fremhævet, at der var en tendens til at forbinde succesfulde ledertræk med mandlige personlighedstræk, eller sagt med andre ord, der eksisterede et iboende Think Manager-Think Male syndrom (Schein, 1973, 1975). Interessant nok gjaldt dette i de pågældende undersøgelser ikke kun for mændenes perceptioner, idet kvinderne ligeledes associerede maskuline træk med succesfulde ledertræk. Senere er disse resultater blevet fulgt op af sammenlignende studier i Japan og Kina, som antydede, at der også globalt synes at eksistere en Think Manager-Think Male tankegang, denne gang dog specielt udbredt blandt mændene (Schein et al., 1996). Denne noget stereotype forudfattede opfattelse af succesfulde lederkarakteristika har bl.a. ført til diskussioner om eksistensen af et usynligt 'glasloft', der medvirker til, at kvinder ikke når så langt på karrierestigen som deres mandlige kolleger.

Inspireret af undersøgelserne fra 1970'erne har de ovenfor nævnte engelske forskere, som altså er samarbejdspartnere i dette projekt, gennemført en lignende, men mere tidssvarende undersøgelse (Ryan et al., 2005a). Fokus blev her udvidet til også at omhandle lederes perceptioner i forhold til ledelse i virksomheder uden succes. Det viste sig, at der også her var en klar tendens til, at man forbandt succesfuld ledelse med mandlige karakteristika. Endvidere kunne der spores en indikation af, at ledertræk relateret til virksomheder, der *ikke* havde succes, i en vis grad blev associeret med kvindelige træk (Ryan et al., 2005a).

Formål med undersøgelsen

I denne undersøgelse har det været intentionen at teste holdbarheden af tidligere internationalt relaterede undersøgelser og dermed den videre generaliserbarhed af seneste engelske resultater (Ryan et al., 2005a) ved at gennemføre testen i en national kultur karakteriseret af mere feminine ledertræk (Hofstede, 1991). Det gennemførte on-line-survey er designet med udgangspunkt i de nævnte engelske undersøgelser (Schein, 1973, 75; Ryan et al., 2005a). Det undersøges, i hvor høj grad danske ledere vurderer, at der er en sammenhæng mellem succes-

fuld ledelse og mandlige træk, og mindst lige så interessant om kvindelige træk forbindes med ikke succesfuld ledelse.

Metode

I undersøgelsen deltog i alt 229 ledere på forskellige niveauer. Heraf var 17 % kvinder og 83 % mænd. Alle deltagerne var fra Ledernes medlemsdatabase, og de blev kontaktet telefonisk af Ledernes Hovedorganisation med henblik på at sikre en så høj besvarelsesprocent som muligt. Besvarelsesprocenten var på 40 %. On-line-surveyet var tilgængeligt via et internet link, som blev sendt ud til de respondenter, der tilkendegav, at de gerne ville deltage.

Mere specifikt var der fire forskellige konditioner, som hver blev besvaret af minimum 50 respondenter. De fire konditioner (profiler) var følgende:

- Kvinder generelt
- Mænd generelt
- Ledere i succesfulde virksomheder
- Ledere i virksomheder uden succes

Til konditionerne (profilerne) var der tilknyttet en liste på 91 personkarakteristika (tillægsord), som respondenterne blev bedt om at vurdere på en fem-punkts skala.

Resultater

Når man ser på respondenternes samlede besvarelser for de fire profiler, er det muligt at identificere mønstre i forhold til deres vurdering af de 91 personkarakteristika. Nedenfor er de fem punkter i svarskalaen slået sammen, således at der fremkommer to procenttal i forhold til at vurdere et personkarakteristikum. Det ene procenttal udtrykker, at det pågældende personkarakteristikum i høj eller meget høj grad er kendetegnende for en profil. Det andet procenttal udtrykker, at det pågældende personkarakteristikum i ingen, ringe eller nogen grad er kendetegnende for en profil. De 10 højest rangerende personkarakteristika er nedenfor præsenteret for de fire profiler, altså for hhv. kvinder, mænd, succesfulde ledere, ikke succesfulde ledere:

Karakteristik af kvinder:

De personkarakteristika, som flest respondenter vurderer i høj grad som kendetegnende for kvinder, har det fællestræk, at de omhandler bløde elementer som tryghed, hjælpsomhed, snaksalighed og venlighed. Man kan argumentere for, at de omhandler en hygge-dimension og en omsorgs-dimension. På samme tid er der hhv. 76,2 og 65,1 %, der vurderer, at karakteristika som arbejdsom og energisk er kendetegnende for kvinder.

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Snaksalig	14,3 %	85,7 %
Værdsetter behagelige omgivelser	15,9 %	84,0 %
Medmenneskelige værdier	20,6 %	79,4 %
Arbejdsom	23,8 %	76,2 %

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Venlig	25,4 %	74,6 %
Tryghedssøgende	25,8 %	74,2 %
Nysgerrig	31,7 %	68,3 %
Hjælpsom	32,3 %	67,7 %
Stort behov for social anerkendelse	33,3 %	66,7 %
Energisk	34,9 %	65,1 %

Karakteristik af mænd:

Ser man på vurderingen af den mandlige profil generelt, er det nogle lidt andre karakteristika, der bliver vurderet at kendetegne mænd i høj eller meget høj grad. Der er tale om et stort behov for at præstere, ambitiøsitet, konkurrencemindedhed, selvstændighed, ønske om ansvar og behov for magt. Det er karakteristika, som alle i større eller mindre grad kan siges at være centreret omkring den enkelte person, sammenholdt med karakteristikaene for kvindeprofilen, der også rækker ud over den enkelte person. På samme tid er der dog også et par karakteristika, der også ses i kvindeprofilen. 62,1 % mener i høj eller meget høj grad, at mænd generelt har stort behov for social anerkendelse, og 60,3 % mener, at de er arbejdsomme. En forsigtig antagelse kunne være, at disse karaktertræk er mindre kønsbestemte og dermed mere generelt gældende. En anden antagelse kunne være, at der ligger noget nationalt betinget i disse karakteristika.

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Stort behov for at præstere noget	14,0 %	86,0 %
Stort behov for selvstændighed	20,7 %	79,3 %
Konkurrenceminded	20,7 %	79,3 %
Ambitiøs	25,9 %	74,1 %
Stort behov for økonomisk belønning	25,9 %	74,1 %
Skjuler sine følelser	27,6 %	72,4 %
Ønsker ansvar	31,6 %	68,4 %
Stort behov for social anerkendelse	37,9 %	62,1 %
Stort behov for magt	39,7 %	60,3 %
Arbejdsom	39,7 %	60,3 %

Karakteristik af succesfulde ledere:

Når lederne skal vurdere hvilke karakteristika, der i høj eller meget høj grad kendetegner succesfulde ledere, fremhæver de lederegenskaber som beslutsomhed, gennemslagskraft, energi, vedholdenhed og kompetence, ligesom arbejdsomhed også er en topscorer. Disse karakteristika er ikke direkte sammenfaldende med dem, der kendetegner den mandlige profil, men der er dog en tankevækkende lav repræsentation af de mere bløde egenskaber, som kunne findes i vurderingen af kvinders karakteristika. Fælles for de fleste af de 10 her viste karakteristika for succesfulde ledere er, at de omhandler en form for styrke i forhold til

at kunne overbevise omgivelserne, træffe beslutninger og stå ved dem. Egenskaben energisk er vurderet højt både i forhold til kvinder og succesfulde ledere, og egenskaben arbejdsom er vurderet som væsentlig både i forhold til kvinder, mænd og succesfulde ledere.

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Beslutsom	3,4 %	96,6 %
Gennemslagskraftig	10,2 %	89,8 %
Energisk	11,9 %	88,1 %
Vedholdende	12,1 %	87,9 %
Kompetent	12,1 %	87,9 %
Arbejdsom	12,1 %	87,9 %
Ambitiøs	12,3 %	87,7 %
Konsekvent	13,8 %	86,2 %
Selvsikker	15,5 %	84,5 %
Lederegenskaber	15,8 %	84,2 %

Karakteristik af ikke succesfulde ledere:

Profilen for de ikke succesfulde ledere tegner et billede af magtbegærlige, konfliktsky og egoistiske mennesker, der ligeledes er overfladiske, smølede og kværlantiske. Der er ikke umiddelbart særlig stort sammenfald mellem karakteristikaene for ikke succesfulde ledere og så de væsentlige kendetegn for hhv. mænd og kvinder. Dog er det karaktertræk, der hedder stort behov for magt, vurderet højt for en ikke succesfuld leder og er på samme tid et karaktertræk, som 60,3 % af respondenterne mener i høj eller meget høj grad kendetegner mænd. Hertil skal dog nævnes, som det også fremgår af tabellerne, at respondenterne generelt svarer langt mere tvetydigt, når det drejer sig om ikke succesfulde ledere. Med andre ord er der færre respondenter, der anvender gradueringen høj og meget høj grad i forhold til ikke succesfuld ledelse. Dette kan indikere, at ledere føler sig mere overbeviste om, hvilke karakteristika der fører til succes, hvorimod de er mindre overbeviste om de karakteristika, der leder til manglende succes som leder.

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Stort behov for magt	28,3 %	71,7 %
Konfliktsky	34,6 %	65,4 %
Egoistisk	38,5 %	61,5 %
Vægelsindet	41,5 %	58,5 %
Usikker	42,3 %	57,7 %
Overfladisk	42,3 %	57,7 %
Passiv	43,1 %	56,9 %
Smøler	45,3 %	54,7 %
Selvoptaget	48,1 %	51,9 %
Kværlantisk	48,1 %	51,9 %

I det følgende er der set på gennemsnittene af besvarelserne for de enkelte karakteristika. Gennemsnittene er beregnet for alle fire profiler og indeholder alle respondents besvarelse. I visse tilfælde er de gennemsnitlige besvarelser for de mandlige profiler relativt mest

sammenfaldende med gennemsnittene for succesfulde ledere, mens gennemsnittene for de kvindelige profiler er tilnærmelsesvis sammenfaldende med gennemsnittene for ikke succesfulde ledere. Sagt med andre ord er de karakteristika valgt ud, hvor besvarelserne går i retning af en Think Manager-Think Male sammenhæng og en Think Female-Think Crisis sammenhæng. Nedenfor præsenteres nogle af de gennemsnitlige besvarelser, hvor mænd og kvinder i særlig grad bliver vurderet forskelligt.

Personkarakteristika	Mænd	Kvinder	Ikke succesfulde ledere	Succesfulde ledere
Konsekvent	3,50	2,95	2,21	4,09
Ængstelig	2,28	3,29	3,28	2,02
Eventyrlysten	3,64	2,89	2,26	3,16
Underdanig	2,05	2,59	3,00	1,77
Forsagt	2,07	2,67	2,94	1,81
Tryghedssøgende	2,76	3,81	3,26	2,24
Gennemslagskraftig	3,43	2,90	2,25	4,25
Konkurrenceminded	4,00	2,95	2,30	4,05
Følelsesmæssigt ligevægtig	3,16	2,98	2,43	3,73
Resolut	3,36	2,97	2,28	3,72
Kommer sig hurtigt efter følelsesmæssige udsving	3,29	2,62	2,46	3,51
Logisk	3,45	2,86	2,31	3,78
Rutineret i forretningsanliggender	3,57	2,95	2,31	3,91
Høj selvagtelse	3,64	3,22	3,25	3,64
Stort behov for økonomisk belønning	3,95	3,02	3,33	3,64

Således er der, når man ser på respondenternes besvarelse samlet set, en indikation af, at ovenstående karaktertræk er kendetegnet ved, at mænd nærmer sig de træk, der kendetegner succesfulde ledere, mens kvinder i højere grad nærmer sig de gennemsnit, der er gældende for ikke succesfulde ledere.

Splitter man gennemsnittene op på respondenternes køn, tegner der sig følgende billede:

Mandlige respondenter:

Personkarakteristika	Mænd	Kvinder	Ikke succesfulde ledere	Succesfulde ledere
Konsekvent	3,50	2,91	2,28	4,13
Ængstelig	2,27	3,31	3,28	2,04
Underdanig	2,08	2,56	2,93	1,80
Forsagt	2,09	2,69	2,86	1,83
Gennemslagskraftig	3,48	2,87	2,30	4,28
Genert	2,48	2,56	2,88	1,74

Personkarakteristika	Mænd	Kvinder	Ikke succesfulde ledere	Succesfulde ledere
Verdensborger	3,40	2,91	2,56	3,11
Nøgtern	3,20	2,93	2,50	3,13
Selvsikker	3,55	3,04	2,55	4,00
Stort behov for selvstændighed	3,79	3,04	2,88	3,55
Kommer sig hurtigt efter følelsesmæssige udsving	3,27	2,60	2,52	3,52
Er ikke konfliktsky	2,92	2,80	2,41	3,72
Ambitiøs	3,77	3,29	2,51	4,26
Ønsker ansvar	3,83	3,09	2,93	4,21
Lader sig ikke imponere af det ydre	3,08	2,91	2,52	3,38
Stort behov for at præstere noget	4,00	3,34	2,90	3,91
Selvhjulpen	3,40	3,07	2,62	3,72
Er ikke nærtagende	2,98	2,55	2,48	3,28
Uafhængig	3,35	2,93	2,57	3,79
Let påvirkelig	2,77	3,27	3,12	2,28

Malet med den brede pensel kan man her se, at der er en tendens til, at kvinder og ikke succesfulde ledere bliver betragtet som uselvstændige, mindre uafhængige, mere påvirkelige, mere ængstelige, mere forsagte og mere generte. Med andre ord kan man argumentere for, at de forsigtige, tilbageholdende karakteristika bliver vurderet som en barriere for succesfuld ledelse.

Blandt de kvindelige respondenter er der ikke helt så mange karakteristika, hvor de gennemsnitlige besvarelser indikerer en sammenhæng mellem kvinder og ikke succesfulde ledere, men der er dog nogle:

Kvindelige respondenter:

Personkarakteristika	Mænd	Kvinder	Ej succesfulde ledere	Succesfulde ledere
Ængstelig	2,22	3,13	3,30	1,90
Tryghedssøgende	3,11	3,75	4,00	2,45
Sentimental	2,00	3,50	3,10	2,10
Tarvelig	2,00	2,75	3,80	1,50
Kommer sig hurtigt efter følelsesmæssige udsving	3,44	2,75	2,20	3,50
Er ikke konfliktsky	3,33	2,63	2,40	3,70
Stort behov for at præstere noget	4,38	3,38	2,80	4,30
Logisk	3,78	3,25	2,10	3,80

Personkarakteristika	Mænd	Kvinder	Ej succesfulde ledere	Succesfulde ledere
Rutineret i forretningsanliggender	3,89	3,13	2,80	4,10
Ærbar	3,11	2,63	2,80	3,50
Let påvirkelig	2,89	3,57	4,00	2,20
Stort behov for økonomisk belønning	4,33	3,50	3,30	4,20

Her er det generelt bemærkelsesværdigt, at kvinder vurderer deres eget køn som værende mindre succesfulde som ledere end mændene. Dette underbygger umiddelbart idéen om, at kvinderne oplever, at et usynligt glasloft eksisterer.

Konklusion og perspektivering:

En britisk undersøgelse har tidligere behandlet den problemstilling, at kvindelige ledere forbindes med fiasko (Ryan et al. 2005a). Undersøgelse viste dog, at nok kunne kvinder relateres til virksomheder i krise, men at det ikke nødvendigvis var kriser, som var opstået som følge af, at der var blevet ansat en kvindelig leder. Der var derimod snarere tale om, at der i tilfælde af en kriselignende situation, syntes at være en tendens til at ansætte en kvindelig leder til at rede trådene ud.

Dermed er der tale om en såkaldt catch-22 forstået på den måde, at uanset hvad kvinden vælger, er der stor udsigt til en uønsket oplevelse i karrieren. Hvis hun fravælger muligheden for at få en central lederstilling i en virksomhed i krise, fordi hun bekymrer sig om risikoen for at fejle mht. at få rettet virksomheden op, så risikerer hun i stedet at ende med at ramme det 'usynlige glasloft'. Hvis hun derimod vælger at tage imod en centralt placeret lederstilling, er risikoen for at hun ikke får succes tilsvarende forhøjet, idet muligheden for succes i en virksomhed i krise på forhånd må antages at være væsentligt reduceret. Den britiske undersøgelse viser, at der er en klar tendens til, at kvinder på vej op ad karrierestigen bliver rekrutteret til en ufavorabel situation, ja de bliver ligefrem opfordret til at påtage sig ledende stillinger i krisevirksomheder, hvor der er behov for noget drastisk nyt.

Det interessante her er at undersøge, om ovennævnte observation holder stik på tværs af nationale og kulturelle grænser. Er der grund til at forvente, at kvinder vil blive vurderet relativt ringere end mændene som ledere? Hvis dette er tilfældet, vil myten om, at succesfuld ledelse kræver 'sin mand' blive opretholdt og forstærket. Det er endog muligt, at virksomheder i krise ansætter kvindelige ledere, fordi de (i) har prøvet alle andre muligheder, og kvinder antages at have andre måder at gøre tingene på eller (ii) fordi der så vil være en sydebuk, som ikke er en mand.

Inden disse relevante spørgsmål vil kunne besvares, er der behov for at undersøge de personkarakteristika der henholdsvis karakteriserer succesfulde og ikke succesfulde ledere, som nærværende undersøgelse har gjort. Dette giver nemlig mulighed for at klarlægge evt. vigtige kønsrelaterede forskelle.

I den foreliggende undersøgelse af situationen blandt danske ledere er muligt på baggrund af de ti højst rangerede karakteristika for de fire profiler at identificere en række interessante

kønsforskelle i mønstrene. Kvindelige ledere kendetegnes ifølge respondenterne som værende mere sociale: de anses som mere snaksalige og tryghedssøgende, men de har også fokus på de medmenneskelige værdier. Mandlige ledere derimod kendetegnes ved at være mere fokuserede på opfyldelse af egne behov. De er konkurrencemindede, ambitiøse og har et behov for at præstere.

Imidlertid er der samtidig nogle fællestræk, som bør fremhæves. Begge køn søger iflg undersøgelsen social anerkendelse og er arbejdsomme. Det må dermed antages, at disse træk er mere generelt gældende for ledere, og således mindre kønsbestemte. Yderligere kan behovet for social anerkendelse være udtryk for den mere feminine danske kultur (Hofstede 1991).

Undersøgelsen identificerer derimod ikke det store sammenfald mellem de karakteristika, der af de fleste respondenter vurderes som kendetegnende for succesfulde ledere, og de karakteristika som kendetegner mænd generelt. Undersøgelsen fremhæver beslutsomhed, gennemslagskraft, kompetence og selvsikkerhed som nogle af de afgørende karakteristika for en succesfuld leder, og disse er langt mindre selvcentrerede end træk, der karakteriserer mænd generelt.

Helt centralt er det, at der i vurderingen af succesfulde ledes karaktertræk er et markant fravær af karakteristika, som kendetegner kvinder generelt. Der er stort set overensstemmelse mellem de karaktertræk, som karakteriserer mænd generelt og succesfuld ledelse. De karaktertræk, som vurderes at karakterisere kvinder nærmer sig derimod mere de karaktertræk, der er kendetegnet ved ikke succesfuld ledelse. Der er med andre ord et behov for at få klarlagt, om denne vurdering skyldes, at kvinder objektivt set klarer sig dårligere som ledere, eller om der i højere grad er tale om stereotype forventninger, som kvindelige ledere er oppe imod.

Samtidig fremhæves kvindelige ledere ofte i både danske og udenlandske medier for deres evne til at få fokus på de bløde aspekter af ledelse og dermed på formidling af samarbejdende egenskaber. En sådan fremstilling, som også kommer fra mænd i såvel erhvervslivet som ledelsesforskningen, er uden tvivl velment. Det kan endvidere tages som udtryk for, at der er en opfattelse af, at der er et vigtigt potentiale i det, der oftest refereres til som feminine værdier.

Førnævnte udenlandske undersøgelser tyder imidlertid på, at valget af kvindelige ledere til centrale lederposter synes at være under indflydelse af virksomhedens aktuelle økonomiske situation. Om dette reelt også gælder i Danmark kræver dog en mere dybdegående og målrettet undersøgelse af, hvad der har fået kvindelige topledere i Danmark til at vælge et toplederjob, herunder hvilken økonomisk situation virksomheden befandt sig i på det pågældende tidspunkt, og hvilke forhindringer de er stødt på i den forbindelse.

Der er f.eks. ikke megen viden om den kontekst, der var af afgørende betydning for, at de selv positivt valgte eller 'blev rekrutteret' til lederjobbet. Det sidste er afgørende, da det kan være svært at fremstå som en succesfuld leder, hvis krisen allerede er startet, inden man havde sin første arbejdsdag som leder. Ydermere er det heller ikke uden betydning, om virksomheden står ved starten eller slutningen af et forandringsprojekt, når den kvindelige leder tiltræder sit lederjob. Der tænkes her specielt på ændringer som f.eks. down-sizing eller opbygning af en ny organisationskultur.

Nyere undersøgelser fra USA peger fx på, at kvinder faktisk klarer sig bedre som ledere i situationer, hvor der er behov for krise/forandringsledelse, også betegnet som transformati-
onsledelse (Eagly 2003). Ligeledes viser resultater fra Skandinavien, at den feminine ledelsesstil med fokus på værdiskabelse og konsensusbeslutninger vinder frem (Billings 2005).
Dermed kan det ikke udelukkes, at kvindelige topledere vælges, netop fordi der således er forventning om, at de vil være bedst til at håndtere krise/forandringsledelse.

Ovenstående giver anledning til specifikt at fremhæve tre interessante områder i ledelsesforskningen, hvor der er behov for mere viden. Det første spørgsmål, som bør besvares i en opfølgende undersøgelse er, om der er tale om nogle generelle strukturelle barrierer, som forhindrer kompetente kvinder i at få tilbudt et lederjob eller om det er deres holdninger og selvopfattelse, der skal bearbejdes, for at det såkaldte glasloft kan gennembrydes. Samtidig er det vigtigt at få klarlagt, hvornår kvinder bliver valgt til centrale lederposter. Det tredje spørgsmål, som der er behov for at få besvaret er, om der i virksomheder generelt er behov for en ændret opfattelse, så man får en mere nuanceret opfattelse af, hvilke succeskriterier der bør gælde, så det ikke udelukkende er de kortsigtede bundlinjeresultater lederne bliver vurderet på.

Litteratur:

Billing (2005): *Ledere under forandring? - om kvinder og identitet i cheffjobs*. Jurist- og økonomforbundets forlag, Kbh.

Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2003): The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly* 14: 807-834.

Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

Ryan, M.K.; Haslam, S.A. (2007): The Glass Cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious Leadership Positions. *Academy of Management Review* vol. 32, No. 2, pp. 549-572.

Ryan, M.K.; Haslam, A.; Hersby, M.D.; Bongiorno, R. (2005a): Think Crisis-think female? Glass Cliffs and contextual variation in the think manager-think male stereotype. Unpublished working paper School of Psychology, The University of Exeter, UK.

Ryan, M.K.; Haslam, A. (2005b): The Glass Cliff: Evidence that women are over-represented in precarious Leadership Positions. *British Journal of Management* vol. 16, pp. 81-90.

Schein, V.E. (1973): The Relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology* vol. 57, no. 2, pp. 95-100.

Schein, V.E. (1975): Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology* vol. 60, no. 4, pp. 340-344.

Schein, V.E; Mueller, R.; Lituchy, T.; Liu, J. (1996): Think Manager-Think Male: A global Phenomenon? *Journal of Organizational Behavior* vol. 17, No. 1, pp.33-41.

Appendiks

Profil = Kvinder

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Snaksalig	14,3 %	85,7 %
Værdsætter behagelige omgivelser	15,9 %	84,0 %
Medmenneskelige værdier	20,6 %	79,4 %
Arbejdsom	23,8 %	76,2 %
Venlig	25,4 %	74,6 %
Tryghedssøgende	25,8 %	74,2 %
Nysgerrig	31,7 %	68,3 %
Hjælpsom	32,3 %	67,7 %
Stort behov for social anerkendelse	33,3 %	66,7 %
Energisk	34,9 %	65,1 %
Nydelig	36,5 %	63,5 %
Selskabeligt anlagt	38,1 %	61,9 %
Intelligent	38,1 %	61,9 %
Kreativ	38,7 %	61,3 %
Høflig	38,7 %	61,3 %
Ærlig	41,3 %	58,7 %
Kompetent	43,5 %	56,5 %
Sympatisk	46,0 %	54,0 %
Vedholdende	46,0 %	54,0 %
Venskabssøgende	48,4 %	51,6 %
Sentimental	49,2 %	50,8 %
Forstående	49,2 %	50,8 %
Glad	50,8 %	49,2 %
Intuitiv	54,0 %	46,0 %
Velinformeret	54,8 %	45,2 %
Gavmild	57,1 %	42,9 %
Stort behov for at præstere noget	57,4 %	42,6 %
Ængstelig	58,7 %	41,3 %
Taknemmelig	60,3 %	39,7 %
Ambitiøs	60,3 %	39,7 %
Let påvirkelig	61,3 %	38,7 %
Sofistikeret	62,3 %	37,7 %
Ønsker ansvar	65,1 %	34,9 %
Selvhelpen	65,1 %	34,9 %
Taktfuld	66,1 %	33,9 %
Høj selvagtelse	66,7 %	33,3 %
Analytiske evner	69,8 %	30,2 %
Empatisk	69,0 %	31,0 %
Lederegenskaber	68,3 %	31,7 %

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Rolig	71,4 %	28,6 %
Stort behov for selvstændighed	71,4 %	28,6 %
Objektiv	72,6 %	27,4 %
Ærbar	72,6 %	27,4 %
Konkurrenceminded	74,2 %	25,8 %
Stort behov for økonomisk belønning	74,6 %	25,4 %
Selvsikker	75,8 %	24,2 %
Konsekvent	76,2 %	23,8 %
Verdensborger	76,2 %	23,8 %
Logisk	76,2 %	23,8 %
Uafhængig	77,4 %	22,6 %
Konfliktsky	77,8 %	22,2 %
Beslutsom	77,8 %	22,2 %
Selvbehersket	77,8 %	22,2 %
Rutineret i forretningsanliggender	77,8 %	22,2 %
Dominerende	77,8 %	22,2 %
Vægelsindet	79,4 %	20,6 %
Umiddelbar	79,4 %	20,6 %
Kværulantisk	80,6 %	19,4 %
Stort behov for magt	81,0 %	19,0 %
Følelsesmæssigt ligevægtig	81,0 %	19,0 %
Lydig	81,0 %	19,0 %
Bitter	81,0 %	19,0 %
Beskeden	81,0 %	19,0 %
Fast	82,3 %	17,7 %
Skjuler sine følelser	82,3 %	17,7 %
Lader sig ikke imponere af det ydre	82,3 %	17,7 %
Er ikke konfliktsky	82,5 %	17,5 %
Egoistisk	82,5 %	17,5 %
Eventyrlysten	84,1 %	15,9 %
Selvoptaget	84,1 %	15,9 %
Resolut	85,5 %	14,5 %
Aggressiv	85,7 %	14,3 %
Nøgtern	85,7 %	14,3 %
Kommer sig hurtigt efter følelsesmæssige udsving	85,7 %	14,3 %
Forhastet	85,7 %	14,3 %
Autoritativ	88,7 %	11,3 %
Gennemslagskraftig	88,9 %	11,1 %
Ekshibitionistisk	90,5 %	9,5 %
Er ikke nærtagende	90,5 %	9,5 %
Assertiv	91,9 %	8,1 %
Overfladisk	92,1 %	7,9 %

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Genert	93,7 %	6,3 %
Underdanig	93,7 %	6,3 %
Forsagt	93,7 %	6,3 %
Smøler	93,7 %	6,3 %
Usikker	93,7 %	6,3 %
Tarvelig	95,2 %	4,8 %
Reserveret	95,2 %	4,8 %
Svigagtig	95,2 %	4,8 %
Upålidelig	96,8 %	3,2 %
Passiv	96,8 %	3,2 %

Profil = Mænd

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Stort behov for at præstere noget	14,0 %	86,0 %
Stort behov for selvstændighed	20,7 %	79,3 %
Konkurrenceminded	20,7 %	79,3 %
Ambitiøs	25,9 %	74,1 %
Stort behov for økonomisk belønning	25,9 %	74,1 %
Skjuler sine følelser	27,6 %	72,4 %
Ønsker ansvar	31,6 %	68,4 %
Stort behov for social anerkendelse	37,9 %	62,1 %
Stort behov for magt	39,7 %	60,3 %
Arbejdsom	39,7 %	60,3 %
Eventyrlysten	41,4 %	58,6 %
Høj selvagtelse	41,4 %	58,6 %
Selvsikker	42,1 %	57,9 %
Beslutsom	44,8 %	55,2 %
Konsekvent	46,6 %	53,4 %
Værdsætter behagelige omgivelser	46,6 %	53,4 %
Rutineret i forretningsanliggender	48,3 %	51,7 %
Energisk	49,1 %	50,9 %
Egoistisk	49,1 %	50,9 %
Vedholdende	50,0 %	50,0 %
Kompetent	50,0 %	50,0 %
Ærlig	51,7 %	48,3 %
Lederegenskaber	54,4 %	45,6 %
Kommer sig hurtigt efter følelsesmæssige udsving	55,2 %	44,8 %
Logisk	55,2 %	44,8 %
Dominerende	55,2 %	44,8 %
Verdensborger	55,2 %	44,8 %
Analytiske evner	56,9 %	43,1 %
Nysgerrig	57,9 %	42,1 %
Gennemslagskraftig	58,6 %	41,4 %
Selvhjulpen	58,6 %	41,4 %
Velinformeret	58,6 %	41,4 %
Uafhængig	58,6 %	41,4 %
Resolut	60,3 %	39,7 %
Autoritativ	60,3 %	39,7 %

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Intelligent	60,3 %	39,7 %
Glad	62,1 %	37,9 %
Høflig	62,1 %	37,9 %
Objektiv	63,8 %	36,2 %
Selskabelig anlagt	63,8 %	36,2 %
Venlig	66,1 %	33,9 %
Nøgtern	69,6 %	30,4 %
Selvbehersket	70,7 %	29,3 %
Selvoptaget	72,4 %	27,6 %
Lader sig ikke imponere af det ydre	72,4 %	27,6 %
Er ikke konfliktsky	72,4 %	27,6 %
Sympatisk	74,1 %	25,9 %
Er ikke nærtagende	74,1 %	25,9 %
Forstående	74,1 %	25,9 %
Konfliktsky	74,1 %	25,9 %
Fast	74,1 %	25,9 %
Følelsesmæssigt ligevægtig	75,4 %	24,6 %
Rolig	75,4 %	24,6 %
Intuitiv	75,9 %	24,1 %
Snaksalig	77,2 %	22,8 %
Medmenneskelige værdier	77,6 %	22,4 %
Hjælpesom	77,6 %	22,4 %
Venskabssøgende	77,6 %	22,4 %
Overfladisk	79,3 %	20,7 %
Gavmild	79,3 %	20,7 %
Kreativ	79,3 %	20,7 %
Ekshibitionistisk	80,7 %	19,3 %
Ærbar	81,0 %	19,0 %
Nydelig	82,8 %	17,2 %
Let påvirkelig	82,8 %	17,2 %
Forhastet	82,8 %	17,2 %
Kværulantisk	82,8 %	17,2 %
Taknemmelig	84,2 %	15,8 %
Tryghedssøgende	86,2 %	13,8 %
Umiddelbar	87,9 %	12,1 %
Taktfuld	87,9 %	12,1 %
Reserveret	87,9 %	12,1 %
Aggressiv	87,9 %	12,1 %
Upålidelig	89,5 %	10,5 %
Ængstelig	89,7 %	10,3 %
Beskeden	89,7 %	10,3 %
Smøler	91,4 %	8,6 %
Genert	91,4 %	8,6 %
Assertiv	91,4 %	8,6 %
Sentimental	93,0 %	7,0 %
Lydig	93,1 %	6,9 %

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Bitter	93,1 %	6,9 %
Sofistikeret	94,7 %	5,3 %
Passiv	94,7 %	5,3 %
Tarvelig	94,8 %	5,2 %
Empatisk	96,4 %	3,6 %
Forsagt	96,5 %	3,5 %
Vægelsindet	96,5 %	3,5 %
Svigagtig	98,3 %	1,7 %
Usikker	100 %	0 %
Underdanig	100 %	0 %

Profil = Succesfulde Ledere

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Beslutsom	3,4 %	96,6 %
Gennemslagskraftig	10,2 %	89,8 %
Energisk	11,9 %	88,1 %
Vedholdende	12,1 %	87,9 %
Kompetent	12,1 %	87,9 %
Arbejdsom	12,1 %	87,9 %
Ambitiøs	12,3 %	87,7 %
Konsekvent	13,8 %	86,2 %
Selvsikker	15,5 %	84,5 %
Lederegenskaber	15,8 %	84,2 %
Intelligent	17,2 %	82,8 %
Høflig	17,2 %	82,8 %
Ønsker ansvar	17,5 %	82,5 %
Velinformeret	17,5 %	82,5 %
Konkurrence minded	19,0 %	81,0 %
Analytiske evner	20,3 %	79,7 %
Rutineret i forretningsanliggender	22,4 %	77,6 %
Nysgerrig	24,6 %	75,4 %
Stort behov for at præstere noget	25,9 %	74,1 %
Logisk	25,9 %	74,1 %
Ærlig	27,6 %	72,4 %
Uafhængig	27,6 %	72,4 %
Resolut	29,3 %	70,7 %
Selvbehersket	29,3 %	70,7 %
Er ikke konfliktsky	31,0 %	69,0 %
Objektiv	34,5 %	65,5 %
Selvhjulpen	34,5 %	65,5 %
Høj selvagtelse	36,2 %	63,8 %
Stort behov for selvstændighed	37,9 %	62,1 %
Venlig	37,9 %	62,1 %
Forstående	38,6 %	61,4 %
Intuitiv	39,7 %	60,3 %
Rolig	39,7 %	60,3 %
Fast	41,4 %	58,6 %
Medmenneskelige værdier	41,4 %	58,6 %
Følelsesmæssigt ligevægtig	42,4 %	57,6 %
Glad	43,1 %	56,9 %
Kommer sig hurtigt efter følelsesmæssige udsving	43,9 %	56,1 %
Kreativ	44,8 %	55,2 %
Taktfuld	46,6 %	53,4 %
Stort behov for økonomisk	46,6 %	53,4 %

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
belønning		
Værdsætter behagelige omgivelser	50,0 %	50,0 %
Hjælpsom	50,9 %	49,1 %
Sympatisk	53,4 %	46,6 %
Lader sig ikke imponere af det ydre	53,4 %	46,6 %
Selskabelig anlagt	56,9 %	43,1 %
Er ikke nærtagende	56,9 %	43,1 %
Nydelig	58,6 %	41,4 %
Dominerende	62,1 %	37,9 %
Empatisk	63,0 %	37,0 %
Taknemmelig	63,6 %	36,4 %
snaksalig	64,4 %	35,6 %
Eventyrlysten	67,2 %	32,8 %
Skjuler sine følelser	67,2 %	32,8 %
Ærbar	67,9 %	32,1 %
Verdensborger	69,0 %	31,0 %
Autoritativ	69,1 %	30,9 %
Nøgtern	69,6 %	30,4 %
Assertiv	74,5 %	25,5 %
Gavmild	77,2 %	22,8 %
Stort behov for magt	79,3 %	20,7 %
Umiddelbar	80,7 %	19,3 %
Egoistisk	80,7 %	19,3 %
Stort behov for social anerkendelse	82,8 %	17,2 %
Venskabssøgende	86,2 %	13,8 %
Lydig	87,9 %	12,1 %
Sofistikeret	88,1 %	11,9 %
Ekshibitionistisk	90,9 %	9,1 %
Konfliktky	91,4 %	8,6 %
Selvoptaget	91,4 %	8,6 %
Beskeden	91,4 %	8,6 %
Aggressiv	93,0 %	7,0 %
Ængstelig	94,8 %	5,2 %
Vægelsindet	94,8 %	5,2 %
Overfladisk	94,8 %	5,2 %
Upålidelig	94,9 %	5,1 %
Underdanig	96,5 %	3,5 %
Tarvelig	96,5 %	3,5 %
Forhastet	96,5 %	3,5 %
Tryghedssøgende	96,6 %	3,4 %
Usikker	98,2 %	1,8 %
Reserveret	98,2 %	1,8 %
Smøler	98,3 %	1,7 %
Passiv	98,3 %	1,7 %

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Genert	100 %	0 %
Sentimental	100 %	0 %
Bitter	100 %	0 %
Kværulantisk	100 %	0 %
Let påvirkelig	100 %	0 %
Svigagtig	100 %	0 %

Profil = Ikke succesfulde Ledere

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Stort behov for magt	28,3 %	71,7 %
Konfliktsky	34,6 %	65,4 %
Egoistisk	38,5 %	61,5 %
Vægelsindet	41,5 %	58,5 %
Usikker	42,3 %	57,7 %
Overfladisk	42,3 %	57,7 %
Passiv	43,1 %	56,9 %
Smøler	45,3 %	54,7 %
Selvoptaget	48,1 %	51,9 %
Kværulantisk	48,1 %	51,9 %
Dominerende	48,1 %	51,9 %
Forhastet	48,1 %	51,9 %
Let påvirkelig	48,1 %	51,9 %
Tryghedssøgende	50,9 %	49,1 %
Upålidelig	52,8 %	47,2 %
Stort behov for social anerkendelse	55,8 %	44,2 %
Skjuler sine følelser	57,7 %	42,3 %
		42,3 %
Høj selvagtelse	57,7 %	42,3 %
Bitter	57,7 %	42,3 %
Aggressiv	58,8 %	41,2 %
Ængstelig	60,4 %	39,6 %
Svigagtig	62,0 %	38,0 %
Tarvelig	65,4 %	34,6 %
Autoritativ	66,7 %	33,3 %
Underdanig	69,8 %	30,2 %
Forsagt	69,8 %	30,2 %
Stort behov for at præstere noget	71,2 %	28,8 %
Sentimental	73,1 %	26,9 %
Genert	73,6 %	26,4 %
Reserveret	75,0 %	25,0 %
Værdsætter behagelige omgivelser	75,5 %	24,5 %
Snaksalig	75,5 %	24,5 %
Stort behov for selvstændighed	76,9 %	23,1 %
Ønsker ansvar	76,9 %	23,1 %
Lydig	76,9 %	23,1 %
Er ikke konfliktsky	80,4 %	19,6 %
Ekshibitionistisk	80,8 %	19,2 %

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Selvsikker	82,7 %	17,3 %
Venskabssøgende	83,0 %	17,0 %
Umiddelbar	84,6 %	15,4 %
Selskabelig anlagt	84,6 %	15,4 %
Verdensborger	84,9 %	15,1 %
Ambitiøs	86,3 %	13,7 %
Lader sig ikke imponere af det ydre	86,5 %	13,5 %
Beskeden	86,5 %	13,5 %
Høflig	86,5 %	13,5 %
Arbejdsom	86,5 %	13,5 %
Uafhængig	86,5 %	13,5 %
Sympatisk	86,8 %	13,2 %
Er ikke nærtagende	88,5 %	11,5 %
Venlig	88,5 %	11,5 %
Ærbar	88,5 %	11,5 %
Sofistikeret	88,7 %	11,3 %
Følelsesmæssigt ligevægtig	88,7 %	11,3 %
Nøgtern	90,2 %	9,8 %
Vedholdende	90,2 %	9,8 %
Forstående	90,4 %	9,6 %
Velinformeret	90,4 %	9,6 %
Eventyrlysten	90,6 %	9,4 %
Nydelig	90,6 %	9,4 %
Taktfuld	92,2 %	7,8 %
Rutineret i forretningsanliggender	92,2 %	7,8 %
Intelligent	92,3 %	7,7 %
Ærlig	92,3 %	7,7 %
Selvhjulpen	92,3 %	7,7 %
Glad	92,3 %	7,7 %
Kommer sig hurtigt efter følelsesmæssige udsving	92,3 %	7,7 %
Taknemmelig	92,3 %	7,7 %
Konsekvent	92,5 %	7,5 %
Gennemslagskraftig	92,5 %	7,5 %
Energisk	92,5 %	7,5 %
Intuitiv	92,5 %	7,5 %
Fast	92,5 %	7,5 %
Selvbehersket	94,1 %	5,9 %
Beslutsom	94,2 %	5,8 %
Kompetent	94,2 %	5,8 %
Logisk	94,2 %	5,8 %
Hjælpesom	94,2 %	5,8 %
Gavmild	94,2 %	5,8 %
Empatisk	94,2 %	5,8 %
Nysgerrig	94,3 %	5,7 %

Personkarakteristika	Ingen/ringe/nogen grad	Høj/meget høj grad
Lederegenskaber	94,3 %	5,7 %
Objektiv	94,3 %	5,7 %
Analytiske evner	94,3 %	5,7 %
Medmenneskelige værdier	94,3 %	5,7 %
Konkurrenceminded	94,3 %	5,7 %
Rolig	96,1 %	3,9 %
Resolut	96,2 %	3,8 %
Kreativ	96,2 %	3,8 %
Assertiv	98,1 %	1,9 %



Aarhus School of Business
University of Aarhus

CORE

CORE

Aarhus School of Business, University of Aarhus
Haslegaardsvej 10
DK-8210 Aarhus V, Denmark

Tel. +45 89 48 68 62
Fax +45 89 48 61 25

Web www.asb.dk/core
Mail core@asb.dk