



Feminin og maskulin ledelse myter og eventyr

**Martekonferansen
Anne Grethe Solberg
Gender Consulting
17. oktober 2013**

Ledelsesmyte?

Kvinner er feminine. Menn er maskuline.
De leder forskjellig, derfor viktig å kjempe for
kjønnsbalanse.



Argumenter for kjønnsbalanse

RETTFERDIG

K&M
L
I
K
E

Rettigheter:
Demokratisk lik rett til
lik deltagelse

LØNNSOMHET

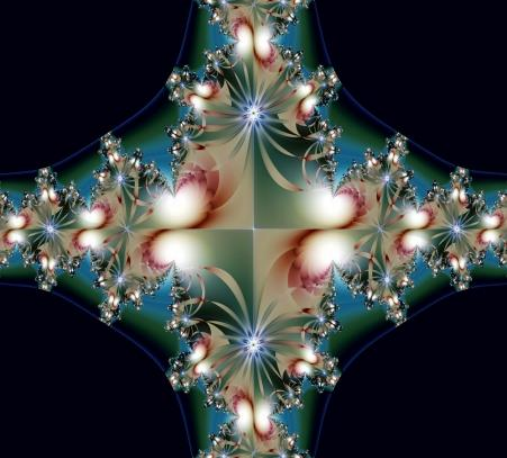
Attraksjon:
Markedsmessig klokt
Økt attraksjon for kompetanse
kunder investorer

K&M
U
L
I
K
E

Moral:
Etisk ansvarlig
Samfunnsnyttig
Interessekonflikter
CSR

Effektivitet:

Talent- potensialutnyttelse
Innovasjon



Gjensidig vekselvirkning

- ✓ Helheten i gruppen større enn summen av enkeltmeningene
- ✓ Beslutningen er mer ekstrem enn gjennomsnittet av medlemmene

Synergi gir innovasjon



Kjønnsforskjeller i organisasjoner

Andeler biologisk kjønn: Fysiske ytre og indre forskjeller.

Strukturelt kjønn: Forskjeller i rangering.

- Type arbeidsoppgaver - horisontalt
- Posisjoner i hierarkiet – vertikalt (glasstaket)



Glasstaksteori

Eldre maskuline menn

- ✓ Hierarki
- ✓ Få normleverandører
- ✓ Maskulint press
- ✓ Språk og begreper
- ✓ Homososial rekruttering





Kjønnsrolleidentitet

Sandra Bem

- ✓ **Feminin:** hengiven, imøtekommende, følsom for andres behov, forståelsesfull, viser medfølelse, trøster gjerne andre, varm, øm glad i barn, vennlig
- ✓ **Maskulint:** forsvarer mine meninger, uavhengig, selvledende, sterk personlighet, viljesterk, har lederegenskaper, villig til å ta sjanser, dominerende, villig til å ta standpunkt, pågående
- ✓ **Udifferensierte:** uten maskuline og feminine trekk
- ✓ **Androgyn:** feminine og maskuline egenskaper

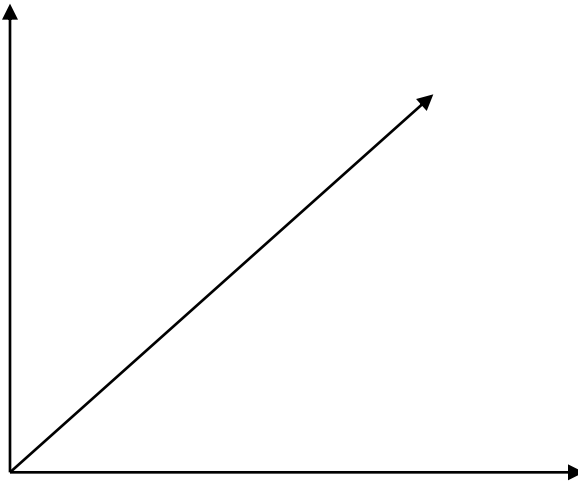


Maskulin og feminin er to uavhengige skalaer.
Androgyn og udifferensiert er motsatser på samme skala.

Maskulin

Androgyn

Høy



Lav

Høy

Udifferensierte

Feminin

Teori: Dannelse av kjønnsrolleidentitet

Ikke et gen

Ikke biologi og fysiologi

Samfunnsskapt

Sosialpsykologisk personlighet

- Ubevisst konsekvens av oppdragelse
- Kognitiv utviklingsteori
- Sosial læringsteori
- Kjønnskjema: organiserer informasjon i kulturelt betingete omgivelser

Blitt sånn – født sånn.....gir konsekvenser

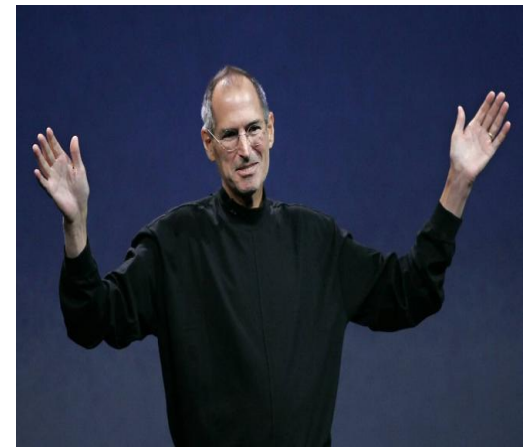


Ledelse og kjønnsrolleidentitet

- ✓ **Maskulin:** Transaksjon, instrumentell
- ✓ **Feminin:** Transformasjon, ekspressiv
- ✓ **Udifferensiert:** Defensiv, uengasjert
- ✓ **Androgyn:** Coachende, empatisk



(Sandra Bem)

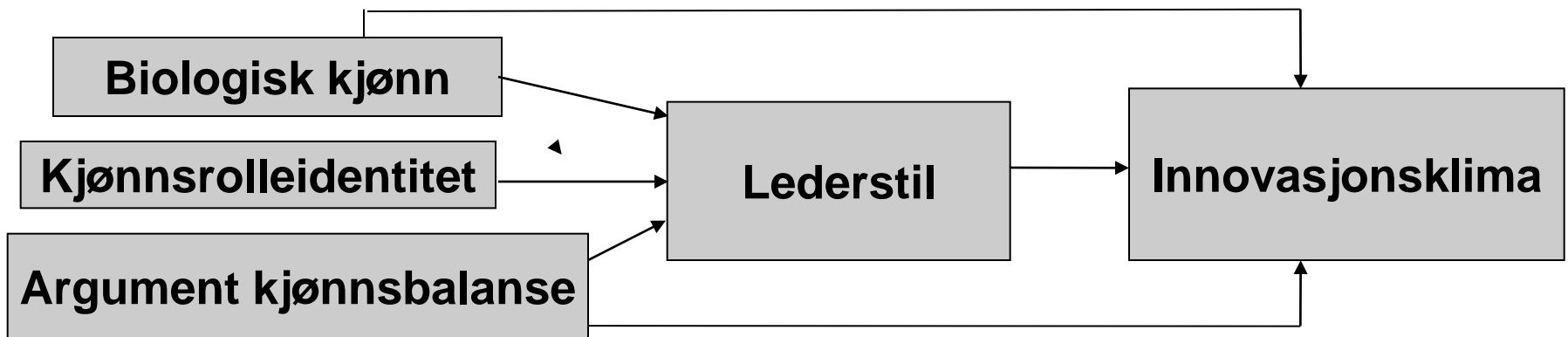


Androgyne

- ✓ Putter ikke i båser
- ✓ Tolerante og fleksible
- ✓ Aksepterer og respekterer
- ✓ Trygge uten markeringsbehov
- ✓ Smidige
- ✓ Føler seg bedre mentalt



Hva er innovasjonsledelse?



Kvantitativ studie

114 spørsmål

917 topp- og mellomledere

Telekom, IKT, næringsmiddel, olje,

media





Innovasjonsklima

- ✓ Klima påvirker prestasjoner som påvirker kommunikasjon, problemløsning, beslutningsevne
- ✓ Smittsomt
- ✓ Klima defineres av dem som er i det

Et godt innovasjonsklima inneholder:

- ✓ *Deltagertrygghet*
- ✓ *Støtte til ideer*
- ✓ *Saksorientering*
- ✓ *Visjonær tenking*



Optimalt klima: Emosjonell åpen tone, tillitsfull, aksepterende, fri for spenninger, respekt for forskjeller og uenighet

Lederstilen fasilitering

✓ *Vise objektivitet:*

Ideer fremmes fritt uten at lederen uttrykker sin mening eller påvirker

✓ *Polarisere:*

Lederen får de som er uenige til å overbevise hverandre og aktivt dele ideer og kunnskap og bygger dem videre inn i sine resonnement

✓ *Myndiggjøre:*

Lederen overlater reell beslutnings-Myndighet og ansvar til gruppen og aksepterer løsningen fullt ut



Funn: Kjønnssrolleidentitet jevnt fordelt på kvinner og menn

Tabell 16. Prosentvis fordeling (%)

Kjønnssrolle	Kvinne	Mann
Feminin	24	23
Maskulin	26	26
Androgyn	24	22
Udifferensiert	26	29
Totalt n (%)	100	100

N 917

(Solberg, 2012)

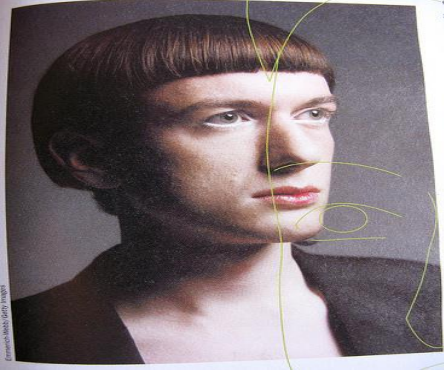
Det finnes *få* stereotypiske mennesker:
maskuline menn og feminine kvinner



Innholdet = Konstant



Andelen = Endring



Androgyne innovasjonsledere



- ✓ Kjønnssrolleidentitet viktigere enn biologisk kjønn
- ✓ Androgyne ledere best innovasjonsklima og fasilitering
- ✓ Ledere positiv til kjønnsbalanse er gode innovasjonsledere





Knuste myter

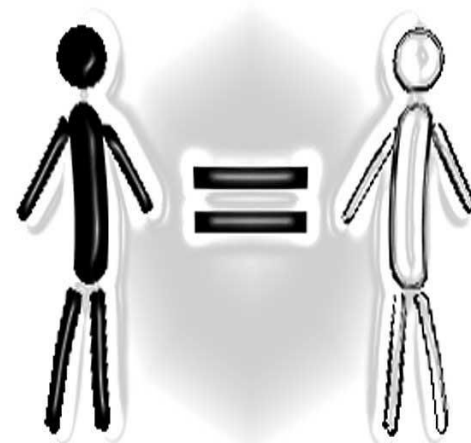
**Myten: Kvinner er feminine. Menn er maskuline.
De leder forskjellig, derfor viktig å kjempe for kjønnsbalanse.**

- ✓ Kjønsrolleidentitetene jevnt fordelt på kvinner og menn
- ✓ Kvinner og menn oppfatter seg helt like som ledere

Ikke et glasstak:

- ✓ Ingen relative forskjeller mellom topp- og mellomledernivå:
 - kvinner og menn
 - alder
 - kjønnsrolleidentitet

- ✓ Homososial rekruttering – for begge kjønn
- ✓ Toppledelser består av fire kjønnsrolleidentiteter



Snipp snapp snute.....

- ✓ Både kvinner og menn er feminine og maskuline
- ✓ De leder likt
- ✓ Kjønnsbalanse øker rettferdighet og attraksjon mer enn innovasjon
- ✓ Kvinner diskrimineres ikke av menn

