



## **Hvor gik udviklingen hen?**

**Af Finn Havaleschka,**  
Garuda Research Institute

Her i maj 2002 er det 20 år siden Garuda blev stiftet og Profilanalysen, en personlighedstest og et samtaleværktøj for arbejdslivets HR-aktiviteter, blev introduceret. Siden har tusindvis af mennesker udfyldt spørgeskemaet og fået lavet en Profilanalyse af deres personlige Hoved-Hjerte-Benarbejde. Det har givet os en enestående mulighed for at undersøge om udviklingen over disse 20 år har medført ændringer i vores måde at løse problemer på, i vores måde at samarbejde på og/eller i vores vilje til at gøre vores indflydelse gældende og gennemføre vore ideer. Dvs. om der er sket nogen udvikling/forandringer i vores Hoved-Hjerte-Benarbejde.

Konklusionen på sammenligningen af tusindvis af personlighedsanalyser lavet over de sidste 20 år, gav automatisk artiklens titel. Efter en minutiøs gennemgang af alle data, stod jeg tilbage med spørgsmålet: Hvor udviklingen gik hen?



## Indholdfortegnelse

<b>Hvor gik udviklingen hen? - indledning</b>	<b>3</b>
<b>1. Personlighedens udvikling igennem de sidste 20 år</b>	<b>5</b>
- Baggrund og antagelser	
Kan vi registrere og måle personligheden – objektivt	5
Profilanalysen og modellen som metode	8
<b>2. Personligheden</b>	<b>10</b>
- Ledelse, alder og køn	
Den arbejdsløse leder	11
Forskellen mellem mænd og kvinder	12
Kvinder og kvindelige ledere	13
<b>3. Udviklingen over 20 år</b>	<b>16</b>
- Hvor gik udviklingen hen?	
Miljøpåvirkningens indflydelse på 21 til 25 årige over 20 år	17
Miljøpåvirkningens indflydelse på hele populationen	18
De helt unge i dag og for 20 år siden	19
Forskellen på ledere i dag og for 20 år siden	20
Forskellen på kvinder idag og for 20 år siden	21
<b>4. Konklusion</b>	<b>24</b>
- Mod et paradigmeskift	
Folkesandhedernes sandhedsværdi	27
Mod et nyt paradigme	29
<b>5. Appendiks</b>	<b>31</b>



## Hvor gik udviklingen hen?

### - indledning

Siden 1980 har man lagt større og større vægt på den enkelte medarbejders betydning og indsats for organisationers drift, udvikling og markedsværdi. Konsekvensen har været en større fokusering på kortlægningen og udviklingen af den enkelte medarbejders kompetencer og personlighed. Hvilket igen har medført at begreber og aktiviteter som medarbejder- og lederudvikling, coaching, teambuilding, human capital, o.lign. har været en del af hverdagen de sidste 20 år.

De sidste tyve års tænkning i ledelse og samfundsudvikling har bygget på tre folkesandheder, hvoraf den ene bygger på den anden. **Den ene** sandhed er, at den teknologiske udvikling har medført en markant udvikling i de varer og serviceydelser vi producerer, i måden vi producere dem på, og i måden vi leverer og forbruger dem på. **Den anden** sandhed er, at denne udvikling har gjort samfundet og dets virksomheder og organisationer langt mere komplekse, så komplekse at disse ikke længere kan ledes ud fra en hierarkisk top styret kontrol-struktur tankegang. Konsekvensen af forestillingen om disse sandheder er og har været oplevelsen af et krav om at vi må finde midler, pædagogiske og ledelsesmæssige metoder til udviklingen af mere selvstændige, ansvarsfulde, involverende borgere og medarbejdere. Og i forlængelsen heraf får vi så **den tredje** folkesandhed, den antagelsen der siger at hvis den enkelte udvikler sig til et mere selvstændigt, ansvarsfuldt og involveret individ, vil dette menneske også blive et mere lykkeligt menneske.

For medarbejdere og ledere i organisationer og virksomheder er kravet/ønsket om den personlige udvikling formuleret relativt konkret. Siden 70'erne har ideologien været at vi skal være mere fleksible og kritiske overfor etablerede problemløsningsmetoder, være mere uafhængige af autoritativt givne regler, rammer og systemer, være bedre til selvstændigt at prioritere vore indsatser, være mere risikovillige, dvs. villige til at kaste os ud i nye søge-lære-processer og træffe beslutninger der kan medføre at vi engang imellem mister fodfæstet, udvikle vores indfølelse, forbedre vores samarbejdsevner, øge vores vilje til træffe selvstændige beslutninger og tage indflydelse på tværs af autoriteter og hierarkier, være mere målrettede og resultatorienterede, være mere forandringsparate og mobile.

Spørgsmålet der søges besvaret i denne artikel er om vi, borgere i samfundet og medarbejdere i det offentlige og erhvervs-lige liv, har udviklet os i den ønskede retning, om vi er blevet mere forandringsparate, fleksible, selvstændige, mobile og bedre til at samarbejde. Umiddelbart er svaret JA og NEJ. Kun på ét punkt er der tale om en signifikant udvikling. De unge i dag såvel som os der er blevet 20 år ældre siden den første analyse blev lavet, er tilsyneladende blevet mere åbne og tillidsfulde overfor andre mennesker.

Da undersøgelsen omfatter en kortlægning af udviklingen i 16 personlighedstræk, som alle er helt centrale for vor måde og evne til at fungere i et arbejdsmiljø med de krav til opgaveløsning, samarbejde og resultatskabelse dette kræver, er resultatet overraskende.



Jeg mener, med alle de uddannelses- og udviklingsaktiviteter virksomheder, organisationer og fagforeninger har sat i gang og gennemført de forløbne tyve år, og med de mange pædagogiske tiltag der er taget indenfor vort uddannelses- og undervisningssystem, havde jeg et eller andet sted forventet at vi var blevet mere risikovillige, mere fleksible, mindre afhængige af regler, mindre afhængige af detaljer, mere selvstændige, mindre autoritetstro osv. Men det er vi tilsyneladende ikke. Måske tværtimod.

For mig gav det anledning til at stille nogle andre spørgsmål. For det første; hvad er sandhedsværdien af de tre folkesandheder, disse idiomer eller paradigmer som vi bygger vor samfunds- og menneskeforståelse på? Og, for det andet, hvad er personlig udvikling egentlig for noget og hvor kommer den fra? Det sidste spørgsmål førte mig til en genopdagelse af diskussionen mellem de udviklingspsykologer der bygger deres teoridannelse på ideen om opvækstens, opdragelsens og det sociale miljøes betydning for personlighedsdannelsen på den ene side og de der bygger deres teorier om personlighedsdannelsen på de nyere evolutionsteorier, dvs. moderniserede Darwinistiske teorier, på den anden. De sidstnævnte teorier bygger på den antagelse at personligheden, vore talenter, adfærd og dispositioner langt hen ad vejen er genetisk bestemt. Og, at vi udvikler de gener der er forudsætningen for udviklingen af de egenskaber, som er hensigtsmæssige set i forhold til menneske artens overlevelse. Og, omvendt, vi afvikler de gener som ikke længere er hensigtsmæssige i forhold hertil.

Uanset om vi hælder mere til det ene end det andet synspunkt, førte overvejelserne mig til en erkendelse af at vi nok har været alt for optimistiske i vor tro på at vi kunne hjælpe mennesket til at tilpasse sig organisationens, teknologiens eller samfundets behov. For slet ikke at tale om de mere ambitiøse ideer om at hjælpe mennesket til at tage et medansvar og være med til at præge organisationens, teknologiens og dermed samfundets udvikling, som mange af os har haft og måske stadig har. Set i bakspejlet er det jo en noget elitær tankegang som bygger på den gode tro at vi ved bedre hvad der er i individets og samfundets interesse.

Oven i dette kommer så tanken som siger, at hvis mennesket har været under udvikling til det vi er i dag i millioner af år, hvad betyder så 20 år. 20 år er blot en tusindedel af et nano-sekund-glimt i et langt forløb af artens udvikling. Set i dette lys er der måske god grund til at tage vores udviklings- og ledelsesparadigme op til revision, og overveje værdien af de sandheder vi har baseret vore udviklings- og ledelsesaktiviteter på.

Men lad mig starte med at gå 20 år tilbage, tilbage til den tid da Garuda og Profilanalysen var ganske nye.

## 1. Personlighedens udvikling igennem de sidste 20 år

- baggrund og antagelser

I begyndelsen af 80'erne forudså man at den nye teknologi og den deraf følgende globalisering ville medføre hastigt stigende og skiftende krav til produktudvikling, produktion og kommunikation. En udvikling der ville gøre virksomhedernes drift så kompleks at de ikke længere kunne drives effektivt ud fra den eksisterende topstyringsfilosofi. For at overleve måtte man nedbryde hierarkierne og udvikle medarbejdernes kreativitet og evne til selvstændigt at sætte mål og finde løsninger. Man forudså et behov for medarbejdere der var villige og motiverede til at lære at anvende den nye teknologi og arbejde på tværs af de traditionelle faggrænser. Arbejdskraften måtte opkvalificeres og gøres mere smidig, så ressourcerne kunne anvendes mere fleksibelt.

Parallelt med den teknologiske og økonomiske udvikling, får vi også et mere og mere individualiseret menneskesyn, som stiller nye krav om en mere individorienteret ledelse. Set i bakspejlet er det tydeligt at 68-generationen var blevet 12 år ældre og var begyndt at indtage ledende stillinger på universiteter og læreanstalter, såvel som i offentlige og private organisationer. 68'er ideologien – fornægt autoriteterne og lad mennesket lede sig selv, bliver mere og mere udbredt. Fagforeningerne, som stadig spillede en rolle, havde opgivet tanket om økonomisk demokrati, men fik til gengæld sikret medarbejderne en plads i virksomhedernes bestyrelser.

Konsekvensen var indførelsen af en række medarbejderorienterede aktiviteter. Medarbejderudviklingsafdelinger dukkede op i flere og flere virksomheder, og man indførte formelle årlige PU-samtaler. Ideen var at afdække den enkeltes uddannelses- og udviklingsbehov. Det overordnede mantra var involvering, medansvar, forandringsparathed og delegering af ansvar og beføjelser. Vi skulle lære at agere selvstændigt, tage selvstændige initiativer og ikke altid vente på ordre ovenfra. Slogans som: ”det er lettere at få tilgivelse end tilladelse” illustrerer meget godt tidens tendens.

I halen på disse udviklingsmål dukkede flere og flere konsulentvirksomheder op, som specialiserede sig i aktiviteter der skulle udvikle lederen og medarbejderen hen imod disse mål. Garuda var en af dem. Formelt blev Garuda etableret i maj 1982. Forud for det var der gået et par års arbejde med udviklingen af en analyse som kunne anvendes til at afdække den enkelte medarbejders udviklingsbehov og potentiale. Det blev til Profilanalysen, som de første virksomheder begyndte at anvende i slutningen af 1982. I dag har mere en 100.000 mennesker udfyldt en Profilanalyse i forbindelse med aktiviteter indenfor udvælgelse, medarbejder- og lederudvikling, hvilket giver os en unik mulighed for at undersøge om udviklingen hen mod en større fokusering på de humane ressourcer afspejles i en udvikling af personligheden, sådan som den registreres med Profilanalysen.

### **Kan vi registrere og måle personligheden – objektivt?**

Inden jeg kaster mig over analysen af de store mængder af data vi har indsamlet i løbet af de sidste 20 år, føler jeg det relevant at give et kort rids over de teorier og fakta som



ligger bag Profilanalysen. Ideen om at menneskets personlighed og deraf afledte adfærd, rækker længere tilbage i historien end Platon og hans læremester, Sokrates, som anvendte begreber som indadvendt, udadvendt, dominant og underdanig i beskrivelsen af idealstaten, dens ledelsesmæssige opbygning og de mennesketyper der ville være bedst egnede til de forskellige poster i statens ledelse. Omkring samme tid formulerede Hippokrates opdelingen af mennesket i de fire typer melankolsk, kolerisk, flegmatisk og sangvinsk. Således er kategoriseringen af menneskets personlighed i forskellige træk en ganske gammel tradition, som nutidens forskning har taget udgangspunkt i i forsøget på at nå til en forståelse af menneskets personlighed og udvikling. Forskningen siden begyndelsen af 1900 tallet har vist at vi kan kortlægge personligheden, endda temmelig nøjagtigt, og også at vi kan forudsige en persons adfærd/reaktioner på givne situationer med en temmelig stor præcision. Forskere som Allport, Eysenck, Cattell, Gordon, Murray, McClelland<sup>1</sup> har identificeret et par hænder fulde af personlighedstræk, som stort set al videre trækteoretisk forskning, såvel som udviklingen af personlighedstest som Profilanalysen er baseret på. Et af disse træk kaldes Orden, dvs. en persons behov for at bringe og have orden i tingene og dermed tendensen til at planlægge, systematisere og organisere og derfor også i samme grad tendensen til at ens velvære, personlige harmoni og balance er afhængig af at der eksisterer orden, systematik og forudsigelighed. Et andet træk er Selvstændighed, dvs. det at være selvstændig og fri til at handle efter sit eget hoved og dermed også en bestræbelse på at undgå situationer, hvor man skal beskæftige sig med aktiviteter der er foreskrevet af dominerende autoriteter. Begge træk indgår i Profilanalysen.

En persons adfærd kan være mere eller mindre bestemt af det givne træk. Generelt gælder det at et personlighedstræk identificeres ved intensitet, hyppighed og forskellighed. Det vil for eksempel sige at den ordenssøgende adfærd dominerer al anden adfærd ved oplevelse af den mindste grad af uorden (intensitet), og at den ordenssøgende adfærd fremkommer uanset hvor og i hvilken situation personen befinder sig, om personen er hjemme, hos nogle venner eller på arbejdet (hyppighed og forskellighed).

Et andet karakteristikum for definitionen på et personlighedstræk er at det er globalt. Dvs. at træk/adfærden kan registreres i alle personligheder i alle kulturer. Her viser forskningen at trækene er globale, mens dominansen, kan variere efter kulturen. Mine egne undersøgelser viser f.eks. at mennesker opdraget i totalitære samfund er mere ordens- og sikkerhedssøgende end mennesker opdraget i pluralistiske samfund.<sup>2</sup> Og selv inden for de skandinaviske lande finder vi en forskel i visse personlighedstræk. F.eks. er danskere tilsyneladende en smule mere risikovillige, præstations- og selvstændighedssøgende end vores svenske brødre og søstre.<sup>3</sup>

Et spørgsmål som altid har optaget menneskeheden er om eller i hvor høj grad de forskellige personlighedstræk er en konsekvens af genetisk-biologiske faktorer eller

---

<sup>1</sup> Se Pervin, L. A & John, O.P "Personality, Theory and Research", side 225-296, John Wiley & Sons, Inc. NY, 1997

<sup>2</sup> Se rapport om Kinesiske profiler på [www.garudahr.com](http://www.garudahr.com)

<sup>3</sup> Se Havaleschka, F. "Forskelle i dansk og svensk ledelse". Ledelse i Dag, Nr. 35/Vinter 1999



social-opdragelsesmæssige faktorer. Altså, om en persons selvstændighedstrang og ordenstrang er en konsekvens af hans genetiske ophav og det genetiske materiale der er leveret videre til ham fra tidligere generationer, eller om trangen er en konsekvens af det miljø han er opdraget i og de påvirkninger han derigennem har været udsat for? Et synspunkt er, at de enkelte personlighedstræk og de individuelle forskelligheder mellem mennesker eksisterer og har udviklet sig som de har, fordi de har (og måske stadig spiller) en vigtig rolle i menneskehedens evolutionsproces, hvor overlevelseskampen over generationer har medført udviklingen af en adfærd og dermed nogle træk der sikrer artens overlevelse. Bag denne tese ligger en antagelse om at det er forskelligheden mellem mennesker, der sikrer artens overlevelse og evolution, og ikke ens-artheden. Altså, at vi udvikler os forskelligt, men indenfor vores arts særegne rammer. Eysenck der er repræsentant for evolutionssynspunktet siger ”personlighedsteorier der ikke er i overensstemmelse med de nyere evolutionsteorier har en meget lille chance for at være rigtige.”<sup>4</sup> Diskussionen bølger stadig. Samme Eysenck var i 1982 af den opfattelse at genetiske faktorer kunne forklare 2/3 af variansen i de identificerede personlighedstræk. I dag er alle enige om at biologiske faktorer spiller en betydelig rolle. Undersøgelser fra begyndelsen af 90’erne peger i retning af 40%.<sup>5</sup> Som et eksempel på forskningen i sammenhængene mellem genetik/biologi og personlighedstræk er, at visse mennesker producerer mere adrenalin end andre og at denne sammenhæng afspejles i scoren på præstations- og konkurrencetrækket. Et andet eksempel. For lidt dopamin i hjernen er årsag til ubeslutsomhed, en ubeslutsomhed der ved jo større mangel på dopamin flytter sig fra almindelig mental ubeslutsomhed til manglende evne til at initiere bevidste fysiske bevægelser. I den ekstreme form medfører manglende dopamin Parkinson’s syge. Det gen der initierer produktionen af dopamin ligger i kromosom nr. 11 og kaldes D4DR.<sup>6</sup>

Det er i dette lys vi skal se og vurdere udviklingen i de personlighedsfaktorer, som vi i løbet af de sidste 20 år har registreret med hjælp af Profilanalysen, og som man så inderligt har ønsket at udvikle. Uanset om det er 40 eller 60% af variansen der kan henføres til genetisk arv, går denne arv helt tilbage til vore ur-fædre, hvorfor vi ikke burde forvente at kunne registrere nogle ændringer i mellem 40 til 60% af de grundlæggende personlighedstræk over en periode på blot 20 år. På den anden side; vi har i alle årene forsøgt at påvirke vore børn, vore skoleelever, de studerende, vore medarbejdere, og os selv i retning af de før nævnte mantraer. Samtidig synes vi at der er sket mange kvantitative og kvalitative ændringer i måden vi lever, arbejder og fungerer på i det daglige. Alt sammen indsætter og ændringer der burde sætte sig spor. Efter mit arbejde med denne artikel, er jeg faktisk kommet lidt i tvivl om hvorvidt der i virkeligheden er sket så mange ændringer. Måske er det vi oplever mest kvantitative ændringer, vi rejser mere, køber mere, forbruger mere, modtager flere informationer, men måske har tingene ikke ændret sig så meget på det kvalitative plan, på det plan hvor det sætter sig spor i personligheden. Efter følgende, kan du selv bedømme.

---

<sup>4</sup> Se Pervin, side 271.




<sup>5</sup> Se Pervin, side 239. Må jeg tilføje at der findes andre positioner i denne debat, som det ville føre for vidt at komme ind på her.

<sup>6</sup> Se Ridley, Matt: “Genome: the autobiography of a species in 23 chapters”, HarperCollins, NY, 1999.

## Profilanalysen og modellen som metode

Af modellen figur 1 fremgår det hvad det er for personlighedstræk vi registrerer med Profilanalysen og de tre kategorier vi inddeler trækkene i.

Figur 1.: Hoved-Hjerte-Ben modellen

<b>Personlighedstræk</b> System fleksibilitet Helhedsorientering Abstrakt tænkning Risikovillighed Selvbeherskelse		Få ideer til at løse problemer
Indføling Social kontakt Social fleksibilitet Opbakning Tillid-tiltro		Samarbejde om at løse problemer
Konkurrence Indflydelse Selvtillid Frihedstrang Psykisk styrke Fysisk energi		Gennemføre løsninger

© Finn Havaleschka, Garuda Europa.

**Hovedets** personlighedstræk er generelt bestemmende for måden vi angriber og bearbejder problemer på. Vi kan være mere eller mindre afhængig af orden, struktur og planlægning (system fleksibilitet). Vi kan være mere eller mindre helhedsorienterede, risikovillige og abstrakt tænkende osv. **Hjertets** personlighedstræk er generelt bestemmende for karakteren af de sociale og samarbejds mæssige relationer vi etablerer til andre mennesker. Vi kan være mere eller mindre indfølelse, kontaktsøgende, åbne, tillidsfulde og omsorgsfulde overfor andre mennesker. **Benenes** personlighedstræk er generelt bestemmende for vor vilje til at sætte os igennem med vore egne ideer og gennemføre det vi har sat os for på trods af praktiske, tekniske, sociale eller andre vanskeligheder.

Hvert personlighedstræk afdækkes via respondentens svar på og prioritering mellem 320 spørgsmål/udsagn dækkende hvert enkelt af de 16 personlighedstræk. Dvs. der er 20 spørgsmål for hvert træk. Udsagnene er delt i grupper af 4, der som hovedregel indeholder et udsagn fra hver kategori. Dvs. ét udsagn om måden at angribe og bearbejde problemer på, ét om karakteren af de sociale relationer man ønsker og søger at etablere til andre, og ét om viljen til at sætte sig igennem og gennemføre sine ideer. Ud af de 4 udsagn skal man vælge at svare på 2, således at man svarer enig til ét og uenig til ét.



F.eks.:	Enig	Uenig
Har det bedst når der er opstillet nogle regler for hvordan tingene skal fungere		
Går ikke så meget op i om jeg vinder eller taber		
Tænker en del over hvorfor andre gør som de gør		
Føler ikke at der er så vigtigt at få opbakning fra andre		

Da halvdelen af udsagnene, som i ovenstående eksempel, er formuleret med en negation, er det muligt at sige ja respektive nej til den samme gruppe af udsagn 20 gange. Det fordrer blot at man f.eks. siger enig til de 10 udsagn der er positivt formuleret og uenig til de 10 udsagn der er negativt formuleret. I alt dækker profilen således en spredning på 40 point, fra -20 til +20, på hvert enkelt af de 16 personlighedstræk. Alt i alt betyder det at der er mere end 6 mia. måder man kan udfylde Profilanalysens spørgeskema på. Indenfor disse milliarder af muligheder finder vi nogle svarmønstre som går igen og igen, svarmønstre som er forskellige fra forskellige grupper i befolkningen. Til dato har vi aldrig fundet to profiler, spørgeskemaer, som er udfyldt fuldstændig ens. Men på trods af alle disse muligheder kan vi se at f.eks. lederes svarmønstre ligner hinanden og er let at adskille fra ikke lederes svarmønstre, ligesom kvinders svarmønstre adskiller sig fra mænds.

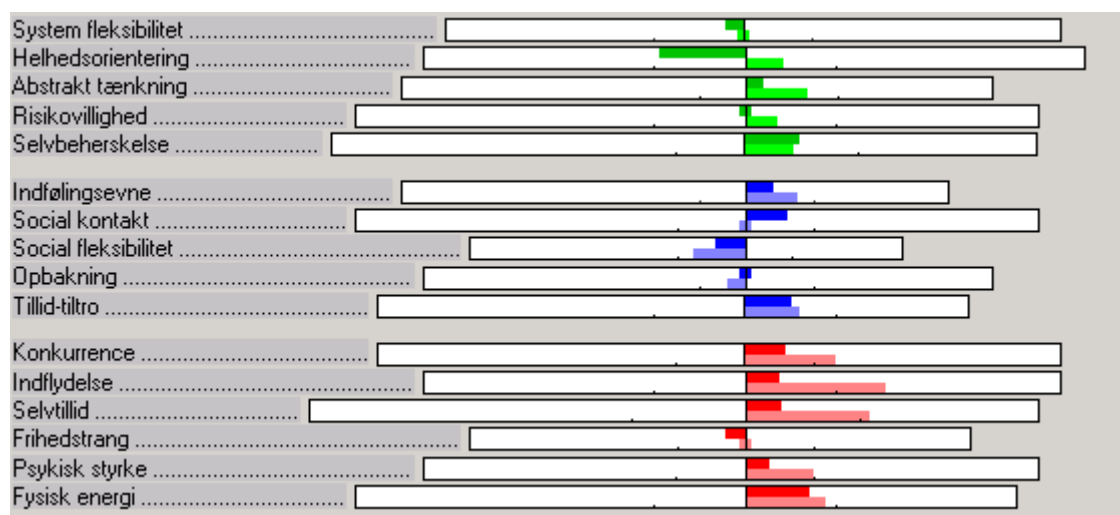
## 2. Personligheden

- Ledelse, alder og køn

Allerede efter de første Profilanalyser stod det klart at ledere scorer højere på hovedets og benenes personlighedstræk end ikke ledere, og at ledere der befinder sig højere i ledelseshierarkiet scorer højere på disse faktorer end de ledere der befinder sig lavere i hierarkiet. Således er det et faktum at de der bliver ledere siger flere gange ja til udsagn om system fleksibilitet, helhedsorientering, abstrakt tænkning og risikovillighed end dem der ikke bliver ledere. Og det er et faktum at de der bliver ledere siger flere gange ja til udsagn om konkurrence, indflydelse, selvtillid og psykisk styrke end dem der ikke bliver ledere. Også på hjertets faktorer differentierer ledere sig fra ikke ledere, men ikke i så markant en grad.<sup>7</sup>

Da ledernes svarmønster blev synligt var et af spørgsmålene om forskellen i lederens og ikke lederens personlighed var/er en konsekvens af påvirkningerne og kravene i ledelsesposition eller om forskellen eksisterede allerede før lederen blev leder og derfor blev leder på grund af forskellen. Alle undersøgelser fra dengang og til dato viser at det er personligheden der gør lederen og ikke positionen der gør personligheden. Hovedparten af de mennesker der ufrivilligt dropper ud af lederpositionen, som vi har analyseret, har ganske enkelt ikke profilen/personligheden til at være leder. Grafisk ser forskellen på ledere og ikke ledere ud som i figur 2.

Figur 2.: Gennemsnitprofilerne for 1634 direktører og 7406 mennesker uden noget lederansvar<sup>8</sup>



De øverste mørke grafer i figur 2 er gennemsnitsprofilen for 7406 personer uden noget ledelsesansvar, mens de underliggende lysere grafer er gennemsnitsprofilen for 1634 administrerende direktører. De administrerende direktører scorer altså højere på samtlige hoved- og benfaktorer, med undtagelse af selvbeherskelse. Forskellen er markant på flere træk. De eneste træk hvor en t-test ikke viser en signifikant forskel er

<sup>7</sup> Se Havaleschka, F. "Lederens Personlighed". Garuda Management Information, 1989.

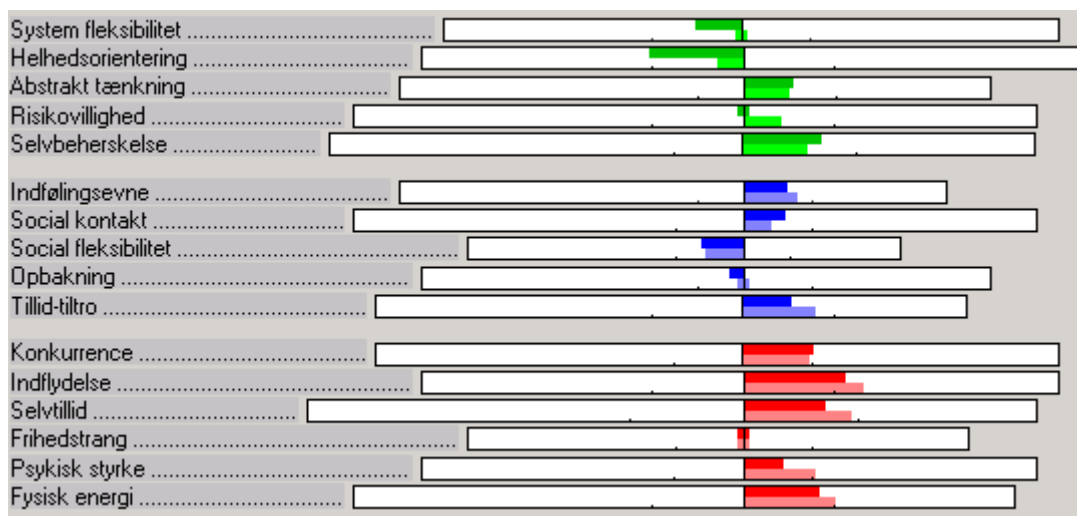
<sup>8</sup> Se test og uddybende statistik i appendiks.

selvbeherskelse. Toplederen er således generelt mere system fleksibel, lang mere helhedsorienteret, abstrakt tænkende og risikovillig end ikke lederen. Lederen er mere indfølelse, har ikke det samme kontaktbehov, er mindre social fleksibel og har et lidt mindre opbakningsbehov end ikke lederen. Endelig gælder at toplederen er mere konkurrence- og indflydelsesorienteret, har en større selvtillid, en lidt større frihedstrang, og en noget større psykisk styrke end ikke lederen. Dertil kommer at toplederne også scorer lidt højere på fysisk energi.<sup>9</sup>

### Den arbejdsløse leder

En anden indfaldsvinkel til spørgsmålet om sammenhængen mellem mellem position og personlighed, hvad kom først, kunne være at se på profiler på personer som ikke klarede lederjobbet. Det kan vi gøre ved at sammenligne 374 arbejdsløse forhenværende ledere, som på det tidspunkt de udfyldte spørgeskemaet havde være uden arbejde i mere end 4 mdr. med en gruppe på 1634 beskæftigede ledere, som aldrig har prøvet at være arbejdsløse. Se figur 3.

**Figur 3.: Gennemsnitsprofilen for 373 ledere der har været arbejdsløse i mere end 4 mdr. sammenlignet med 1634 ledere der aldrig har prøvet at være arbejdsløse.**



I figur 3 ser vi den signifikante forskel på dem der beholder deres lederjob og dem der ikke gør. Forskellen er måden man angriber og bearbejder problemer på. De arbejdsløse ledere er langt mere regel-, struktur-, detail- og sikkerhedsafhængige end de beskæftigede ledere. Dertil kommer en signifikant forskel i graden af tillid og psykisk styrke. Her er det så at nogle argumenterer for at forskellen er en konsekvens af at været blevet fyret. Arbejdsløshedssituationen tærer på psyken, man mister tilliden til andre, hvorefter man bliver mere sikkerhed-, detail- og regelorienteret. Hvorimod dem der beholder lederjobbet bare bliver stærkere af det. Imidlertid, der er intet der tyder på at

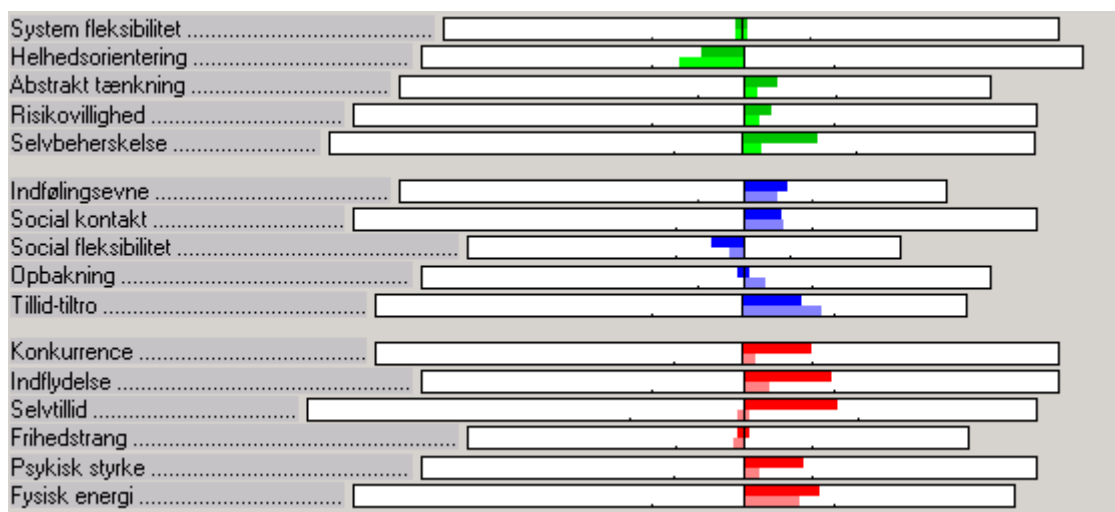
<sup>9</sup> Bemærk at udtrykket ”toplederen scorer lidt højere” betyder at gruppen af 1634 administrerende direktører i gennemsnit scorer lidt højere end gruppen af 6363 personer uden ledelsesansvar. Det må derfor ikke udlægges sådan at alle topledere scorer højere end alle uden ledelsesansvar.

man bliver mere detail- og sikkerhedsorienteret af at være arbejdsløs. Dette underbygges af at gennemsnitsprofilen for de arbejdsløse ledere til forveksling ligner gennemsnitsprofilen for medarbejdere uden ledelsesansvar. Det er det antal mentale frihedsgrader vi giver os selv når vi bearbejder problemer og skal finde løsninger, der gør den store forskel på lederen og ikke ledere, på ledelsesmæssig success eller fiasko.<sup>10</sup> Naturligvis må der være en afsmitning fra miljøets og jobbets krav til den måde vi agerer på i hverdagen, men som vi skal se senere skaber miljøet ingen ændringer på kort sigt. Vores intelligens, måden vi bruger den på, vore kognitive egenskaber, vores mentale antal frihedsgrader ændres eller udvikles kun i meget meget begrænset omfang i løbet af et livsforløb.

### Forskellen mellem kvinder og mænd

Et andet område hvor vi efter meget kort tid med Profilanalysen kunne se et mønster, var i forskellen mellem mænds og kvinders profiler. Kvindelige respondenter scorer generelt lavere på Helhedsorientering, Abstrakt tænkning, Risikovillighed, Selvkontrol, Konkurrence, Indflydelse, Selvtillid og Psykisk styrke end mandlige respondenter. At mænd har et andet svarmønster end kvinder burde ikke være overraskende. Se figur 4.

**Figur 4.: Forskellen imellem mænd og kvinders gennemsnitsprofiler.**



I figur 4 viser de øverste grafer gennemsnitsprofilen for 14905 mænd og de nederste lyse grafer gennemsnitsprofilen for 7146 kvinder. En t-test viser signifikans på alle træk undtagen Frihedstrang. Det betyder at forskellene i scorerne ikke kan hidrøre fra statistiske tilfældigheder, men at forskellen skal føres tilbage til egenskaber i de to grupper. De største forskelle ligger på ben-faktorerne. Kvinderne er ikke så konkurrencemindedede, indflydelsessøgende, selvtillidsfulde og robuste som mændene.

<sup>10</sup> Havaleschka, Finn: "Personality and Leadership: a benchmark study of success and failure", Leadership & Organization Development Journal, 20/3, 1999. MBC University Press.



Ud fra evolutionsteorien er det let at forklare, men det skal jeg vist holde mig fra. Og alligevel, efter 20 år, vover jeg pelsen. Generelt gælder det at kvinder ikke producerer den samme mængde testosteron og adrenalin (epinephrin) som mænd. På kromosom 10 sidder et gén kaldet CYP17 som producerer et enzym der gør at kroppen kan omdanne kolesterol til bl.a. testosteron og epinephrin. Vi ved at testosteron bl.a. har noget at gøre med udviklingen af køn og opbygning af muskler, mens adrenalin (i to forskellige udgaver) hver for sig forbereder kroppen på kamp eller flugt.

Således kan man sige at en del af forskellen mellem mænds og kvinders personligheder ligger i eller er delvist styret af ét gén. Og hermed har vi en del af forklaringen på forskellen mellem mænds og kvinders score på ego-drive faktore som Konkurrence, Præstation og Indflydelse etc. Det pudsige er den ”manglende” forskellighed i Frihedstrang. Mænd er hverken mere eller mindre frihedssøgende end kvinder. Hvilket tilsyneladende heller ikke har noget med gen CYP17 at gøre.<sup>11</sup>

Et andet eksempel på dette gens betydning illustreres af en amerikansk forskers undersøgelse af kvindelige og mandlige elitesportsfolks udvikling af testosteron. I dette tilfælde to mandlige og to kvindelige basketball hold. Mændenes gennemsnitlige daglige testosteronindhold var en del højere end for de kvindelige spillere. Dernæst blev deres krops indhold af testosteron målt lige før en kamp. Her viste det sig at de mandlige spilleres testosteronindhold blev ca. firdoblet, mens der kun var sket en lille stigning hos de kvindelige spillere. Endelig blev alle spillerne målt igen umiddelbart efter kampene. For spillerne på det hold der vandt den mandlige kamp, viste det sig at testosteronindholdet steg endnu mere, mens det for de mandlige tabere faldt til under det daglige normale niveau. Mænd bliver høje af at vinde, hvilket jo de fleste af os mænd godt ved. En fantastisk følelse, som biologien har afskåret de fleste kvinder fra at opleve – på godt og ondt. Der var ingen forskel på kvinderne. Om man havde tabt eller vundet, produktionen af testosteron faldt til det sædvanlige daglige niveau umiddelbart efter kampen. Ingen betvivler at forskellen er biologisk, langt mere end miljømæssig.<sup>12</sup>

### **Kvinder og kvindelige ledere**

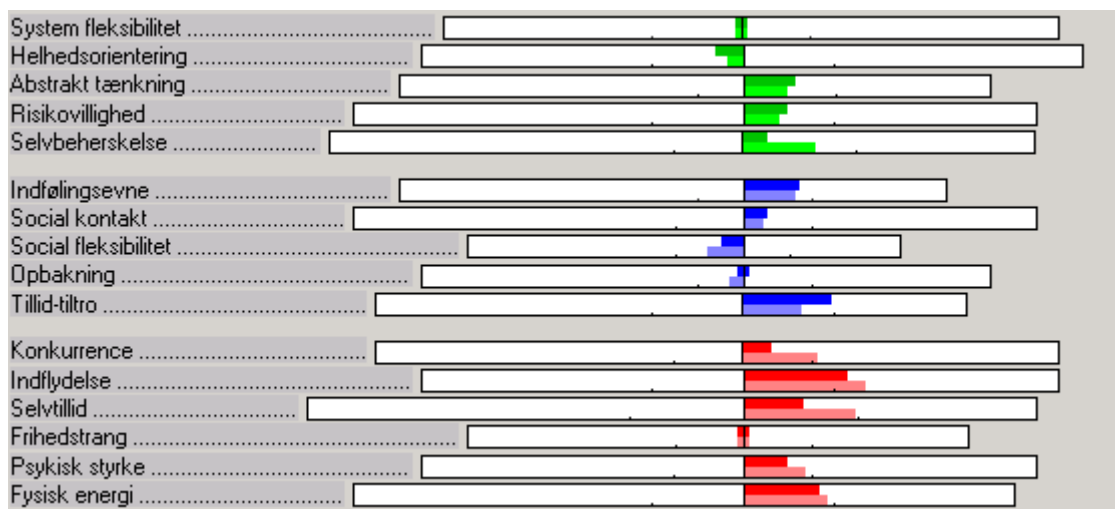
Men hvad så med de kvinder der bliver ledere? Det pudsige er at forskellen mellem mænd og kvinders profiler udlignes når vi sammenligner de kvindelige ledes profiler med deres mandlige kollegaers. I figur 5 ser vi gennemsnitsprofilerne for 879 kvindelige ledere og 4426 mandlige. Profilerne repræsenterer ledere på alle niveauer, fra gruppeledere til topledere.

---

<sup>11</sup> Se Ridley, Matt: “Genome: the autobiography of a species in 23 chapters”, HarperCollins, NY, 1999.

<sup>12</sup> Jeg har eksemplet i noget af mit undervisningsmateriale, et kopi fra en bog, desværre uden kildeangivelser. Håber jeg bliver troet og tilgivet.

Figur 5.: Forskellen på kvindelige og mandlige ledere.



Figur 5 viser at der er en forskel på de mandlige og kvindelige leders profiler, men dog en forskel der er langt mindre end den generelle forskel mellem mænd og kvinder. Uden at tage de store akademiske forbehold er det vel rimeligt at slutte, at disse kvinder blev ledere, ikke fordi de er kvinder, men fordi de har en personlighed der gør at de søger ledelsespositionen og har en god mulighed for at blive valgt når de gør det. Det er nok muligt at de kvindelige ledere har nogle egenskaber/kvaliteter i deres personlighed, som vi ikke registrerer med Profilanalysen, egenskaber som kan være befordrende for med succes at kunne lede andre mennesker. Her tænker jeg og de fleste andre nok på egenskaber som giver sig udtryk i empati, forståelse og omsorg. Egenskaber som iøvrigt også synes at være genetisk bestemt. Det første af de gener der har noget med det at gøre blev fundet i 1977 og er ansvarlig for transporten af stoffet serotonin rundt i vores krop. Det viste sig at dette gen hos autister ikke fungerer. Når det er interessant skyldes det at autister har det til fælles at de ikke oplever eller forstår ting på et følelsesmæssigt plan. Det næste skridt var opdagelsen af forbindelsen mellem dette gens funktion, stoffet serotonin, og en lille del af hjernen som kaldes amygdalae, som er en klump af neuroner som sidder i vores limbiske system og som har noget at gøre med vores følelsesmæssige adfærd og som modtager signaler fra vore øjne, ører og næse, "and seems to carry out some sort of low-level automatic computation on these signals – important in the functioning of the social brain."<sup>13</sup> Meget tyder på at denne del af hjernen, klumpen af neuroner, generelt er større hos kvinder end hos mænd. Således synes egenskaben social indfølelse, evnen til at opfatte eller registrere andre menneskers følelsesmæssige reaktioner og tilstand som udgangspunkt at være genetisk bestemt.<sup>14</sup> Ingen vil vel betvivle at disse egenskaber kan være særdeles nyttige når man skal lede andre. Imidlertid siger tilstedeværelsen af disse egenskaber jo ikke noget om hvordan forståelsen, indsigten, bliver udnyttet.

<sup>13</sup> Se Challoner, Jack: "The Brain", Macmillan Publishers Ltd, London, 2000, p. 36.

<sup>14</sup> Se Challoner, Jack: "The Brain", Macmillan Publishers Ltd, London, 2000, pp. 17-49



Under alle omstændigheder er det også klart at hvis personen, mand eller kvinde, ikke kan slippe detaljerne, ikke er villig til at løbe en risiko, sætte sin vilje igennem, dominere andre, på en mere eller mindre pædagogisk måde, har en vis psykisk robusthed, egenskaber også som langt hen ad vejen er afhængig af en genetisk bestemt evne til at producere de hormoner der gør forskellen på psyke og fysik, ja så er det for så vidt ligegyldigt om det er en mand eller kvinde, så er chancen for at få et lederjob og gøre en succesfuld ledelsesmæssig karriere ikke ret stor. Således må det gælde, at hvis vi skal have flere kvinder ind i ledelsen må det ske enten ved at vi omdefinerer indholdet af ledelsesopgaverne og stiller helt anderledes krav til vore ledere, eller at kvinderne udvikler den intensitet og dominans i deres personlighedstræk, som ledelsesopgaverne i dag kræver. Eller at mændene udvikler deres evne til empati, indlevelse og omsorg. Eller bliver mere bevidst om at bruge den evne de har på en aktiv omsorgsfuld måde. Eller måske er løsningen at vi lærer at kende, respektere og anerkende hinandens forskellige egenskaber, og med det som udgangspunkt skaber en arbejdsdeling der er til fordel for helheden, fremfor at prøve at lave hinanden om til noget vi ikke er eller har forudsætningerne for at blive.

I løbet af de sidste 20 år har jeg ofte læst om og lyttet til diskussioner om ledelse og køn. Mange af disse har været domineret af fordomme, med undertoner om at et køn er bedre end et andet og/eller et køn bliver undertrykt af et andet. Sjældent har jeg hørt en diskussion hvor man sobert starter med at blive enige om hvad man skal med ledelse, hvad ledelsens rolle er og hvordan den så bedst udføres, for derefter at diskutere hvem der er bedst egnet til at varetage og udføre rollen. Ca. 4000 år efter hans død viser Sokrates sig stadig at være den klogeste. Han definerede først rollerne, så definerede han de egenskaber der skulle til for bedst at udføre rollerne.

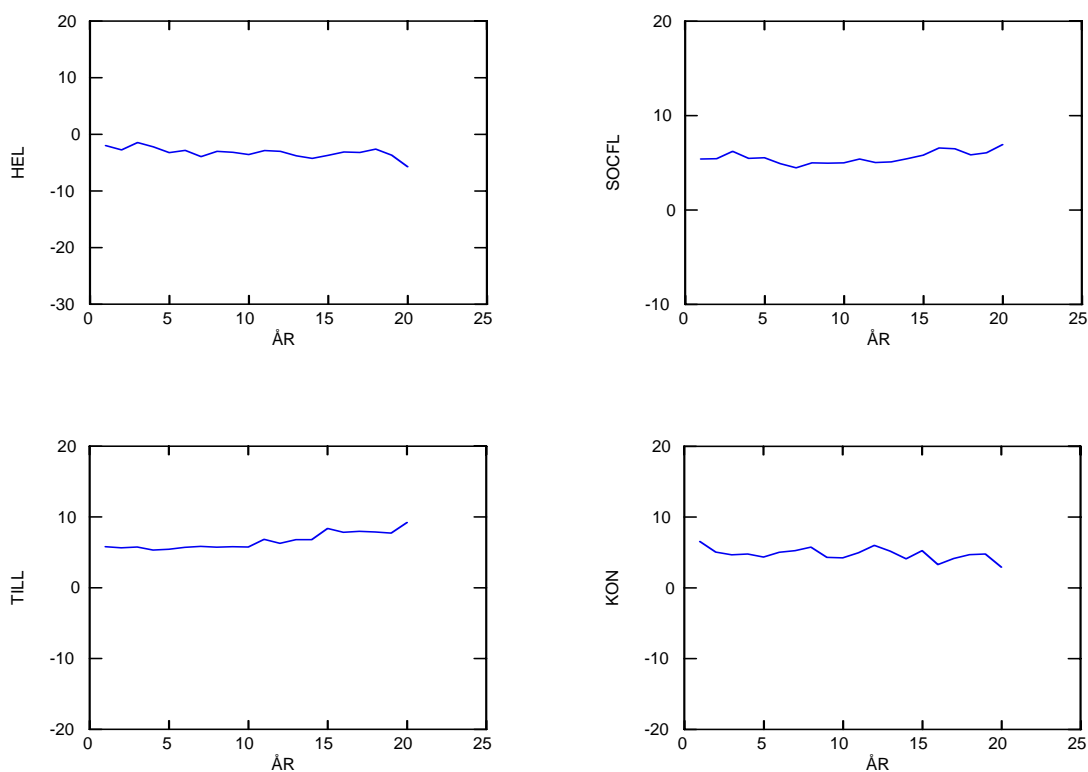
Nok om køn og roller, spørgsmålet i det følgende er om disse mønstre, forskelle på mænd, kvinder, ledere, arbejdsløse har ændret sig igennem de forløbne 20 år.

### 3. Udviklingen over 20 år

- Hvor gik udviklingen hen?

Det gælder for alene 4 ud af de 16 træk at der er svag ændring i svarmønstret i entydig retning. Se figur 6. Se iøvrigt udviklingen i gennemsnitsscoren for hvert enkelt personlighedstræk i appendiks og få et indblik i hvor stabile scorene i de 16 træk er.

**Figur 6.: Udviklingen i gennemsnitsscoren for Helhedsorientering, Tillid-tiltro, Social fleksibilitet og Konkurrence over 20 år.<sup>15</sup>**



Figur 6 viser grafisk de 4 eneste personlighedstræk, ud af de 16, som viser en vis stabil udviklingstendens over samtlige 20 år. Vi siger flere gange ja til at arbejde med detaljer, og ja til vigtigheden af at alle detaljer er på plads og i orden inden vi går videre. Og vi siger flere gange ja til en større åbenhed, tillid og tiltro til andre, mens vi fokuserer mindre på konkurrence og præstation. Udviklingen i tilliden hænger umiddelbart fornuftigt sammen med udviklingen væk fra konkurrence og præstation og tendensen til en højere grad af social fleksibilitet. Disse tendenser kunne tolkes sådan at vi er på vej til at blive mere sociale, tolerante, åbne og tillidsfulde overfor vore medborgere og kollegaer og mindre villige til at konkurrere om pladserne på skamlerne, samtidig med at vi i højre grad går op i detaljerne i de opgaver vi løser. De sidste er måske en konsekvens af den teknologiske udvikling set i sammenhæng med vort grundlæggende behov for kontrol. I en mere teknisk set kompleks verden med udveksling af mange

<sup>15</sup> Alle følgende data er fundet ved almindelige tilfældige stikprøver fra hvert af de repræsenterede år. Antallet af respondenter i hvert års sample ligger på ca. 180. Dog er år 2002 kun repræsenteret med 85 respondenter og er derfor ikke taget med i den generelle præsentation. Se appendiks.



informationer, er det måske naturligt at vi søger at få styr på tilværelsen ved at få styr på detaljerne, i angsten for at miste kontrollen. Vor ordens-gén er ikke blevet mindre aktivt af den teknologiske udvikling, tværtimod. Og uanset behovet for kontrol eller ej, rent praktisk er vi i vores dagligdag omgivet af en masse elektronisk isenkram, hvor vi i den grad er afhængige af at kunne trykke på den rigtige tast. Det kan være manglende kendskab til blot en enkelt detalje der gør at vi aldrig får det til at virke. Smadder irriterende. I gamle dage var der mange ting vi kunne fikse selv og ikke så mange manualer vi skulle læse for at få tilværelsen til at fungere. I dag må vi smide det vi ikke kan få til at fungere væk, købe noget nyt eller gå til en ekspert. Hvem har ikke oplevet magtesløsheden foran en computer eller et videoapparat som man ikke kan få til at virke, blot fordi vi sprang et led (en detalje) over.

Overraskende er det måske også at vi tilsyneladende er blevet mere forstående, tolerante, social fleksible, åbne og tillidsfulde overfor vore medmennesker. Det rimer ikke med den tilbagevendende snak om angsten for og den stigende vold og kriminalitet. På den anden side rimer tendensen udmærket med nedgangen i scoren på Konkurrence. I konklusionsafsnittet vil jeg dokumentere disse tendenser i detaljer.

Set i forhold til målsætningen for de udviklingsaktiviteter der blev sat i gang i begyndelsen af 80'erne synes tendensen på Konkurrence og Helhedsorientering at gå modsat den ønskede retning, mens udviklingen i de sociale personlighedstræk er i overensstemmelse hermed. Når det så er sagt, og det er understreget at der bestemt er tale om meget svage tendenser, kan det konstateres at vi ikke er blevet mere uafhængige af orden, regler og rammer, at vi ikke er blevet mere villige til at gå ud i nye søge-lære-processer, at vi ikke har fået en større lyst til at arbejde med mere komplekse problemstillinger. Vi er heller ikke blevet mere indfølelse, kontaktsøgende, eller afhængige/uafhængige af andres opbakning og accept, og vores indflydelseslyst/søgen, selvtillid, frihedstrang, psykiske robusthed og fysiske energi har heller ikke har ændret sig.

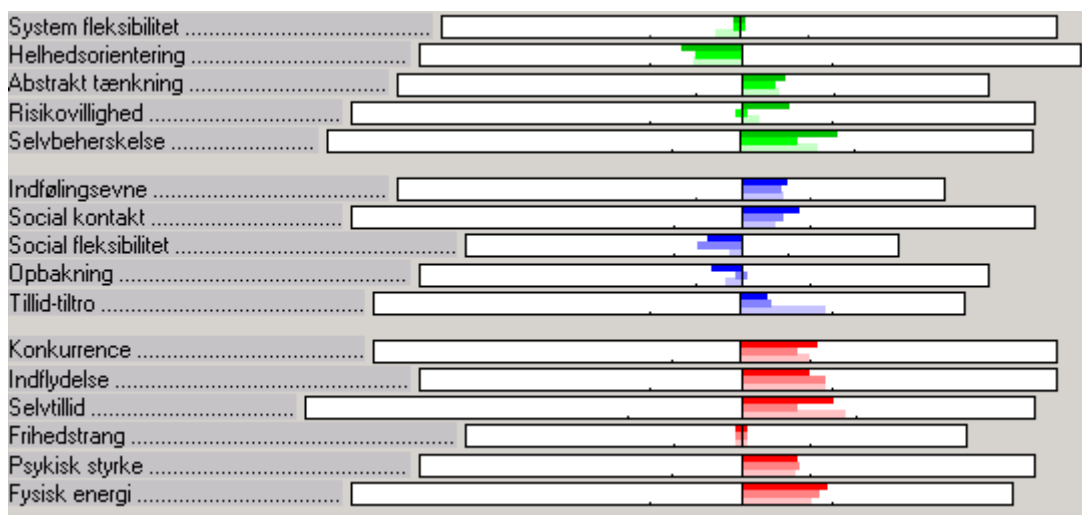
En nærmere analyse af udviklingstendenserne i de 4 nævnte personlighedstræk viser at det kun er udviklingen af trækket Tillid der er signifikant. Således har de sidste 20 års udvikling tilsyneladende ikke ændret på meget. Der er visse tendenser, men vi kan ikke med sikkerhed sige at disse tendenser ikke skyldes tilfældigheder i datamaterialet. Måske har evolutionisterne mest ret. Den sociale arv betyder måske ikke så meget som vi gerne vil tro. Mænd får ikke lige pludselig udviklet deres klump af amygdala neuroner og kvinder får ikke lige pludseligt forøget deres evne til at producere testosteron.

### **Miljøpåvirkningens indflydelse på 21 til 25 årige**

En måde at undersøge miljøet og den teknologiske udviklings betydning er at følge de generationer som kom ind i arbejdslivet i perioden 1983-85 frem til i dag. Spørgsmålet er om ændringerne i livsvilkårene har medført nogle ændringer i svarmønstrene? I stikprøverne fra 3-års perioden 1983-85 har vi fundet 44 profiler som blev udfyldt af personer der dengang var mellem 21 og 25 år. 8 år senere, i perioden 91-93, har vi 92

profiler på personer der på det tidspunkt var fra 31 til 35 år. Og atter 8 år senere, fra perioden 99-01, finder vi 70 respondenter som på det tidspunkt var fra 41 til 45 år. Ideen er at vi følger de samme generationer, dem der er født i perioden 1960-65, men dog ikke de samme respondenter. Se figur 7.

**Figur 7.: 21 til 25 åriges udvikling over 20 år.**



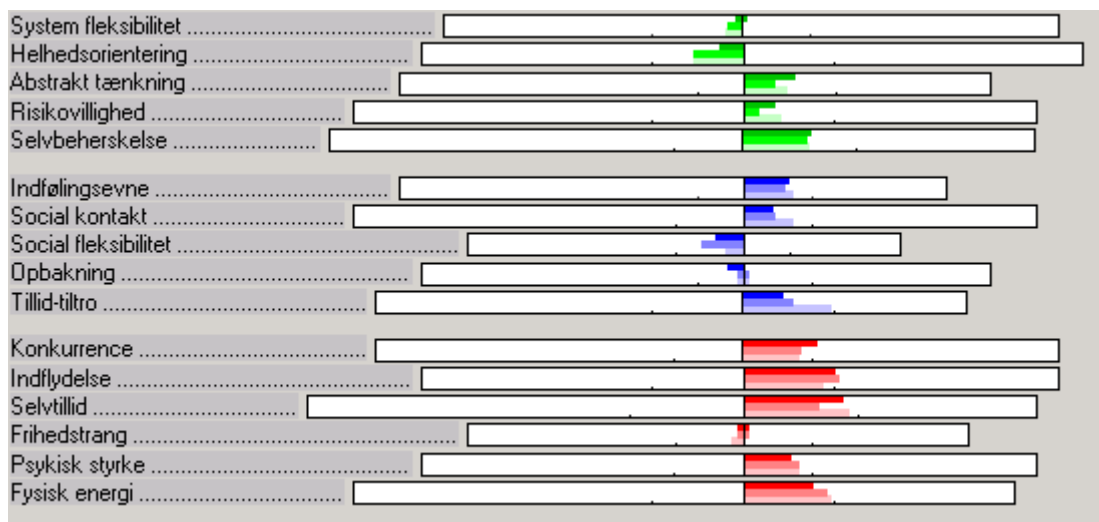
De øverste grafer repræsenterer 1983-85 samplet, så kommer 1991-93 samplet, og nederst 1999 til 2001 samplet. Selvom det grafisk kunne se ud som om der er en vis nedgang i scoren på Risikovillighed, er den ikke signifikant. Den eneste signifikante ændring er, endnu engang, på Tillid-tiltro. Alle andre ændringer er ikke signifikante. Den største, men ikke signifikante ændring er en stigning i scoren på Social fleksibilitet, specielt fra 91-samplet til i dag. Ud over dette har opvæksten, socialiseringen ind i de voksnes rækker, og de sidste 20 års tilsyneladende markante ændringer i teknologi, arbejds- og livsbetingelser, ikke haft nogen nævneværdig betydning for personligheden og dens udvikling for de generationer der i 1983-85 var i begyndelsen af 20'erne og som i dag er i begyndelsen af 40'erne. De udfylder spørgeskemaet på stort set samme måde. De prioriterer på samme måde mellem hoved-hjerte- og benudsagn. Måske er de blevet lidt mere forsigtige når de træffer beslutninger og lidt mere tolerante i sociale sammenhænge. Vi kan kun med sikkerhed sige at de 41-45 årige i dag svarer flere gange ja til udsagn om tillid og tiltro til andre mennesker end de samme generationer gjorde for 20 år siden.

### Miljøpåvirkningens indflydelse på hele populationen

Men hvad så hvis vi tager alle respondenter, uanset alder, for de samme 3 perioder. Her viser det sig at der fra perioden fra 1983 til 2001 er sket en signifikant nedgang i scoren på Helhedsorientering, hvor de væsentligste ændringer dog skete fra 1983 til 1991. Endelig finder vi signifikante stigninger i Tillid-tiltro og et lille fald i Konkurrence, som primært sker i perioden 1983 til 1991.<sup>16</sup> Se figur 8.

<sup>16</sup> Når jeg taler om signifikans er det på basis af t-test med et sikkerhedsniveau på 1%

**Figur 8.: Sammenligning af 376 profiler lavet i perioden 1983-85 og 491 respondenter fra perioderne 1991-93 og 1999-2001.**



Vi ser altså det samme billede, figur 8, som for generationsgrupperne. Således må det endnu engang konstateres at det eneste sted de sidste 20 års udvikling har sat sig spor er i scoren på Tillid-tiltro. Tendensen er derudover at vi er blevet lidt mere detailorienterede, og en smule mindre konkurrenceorienterede.

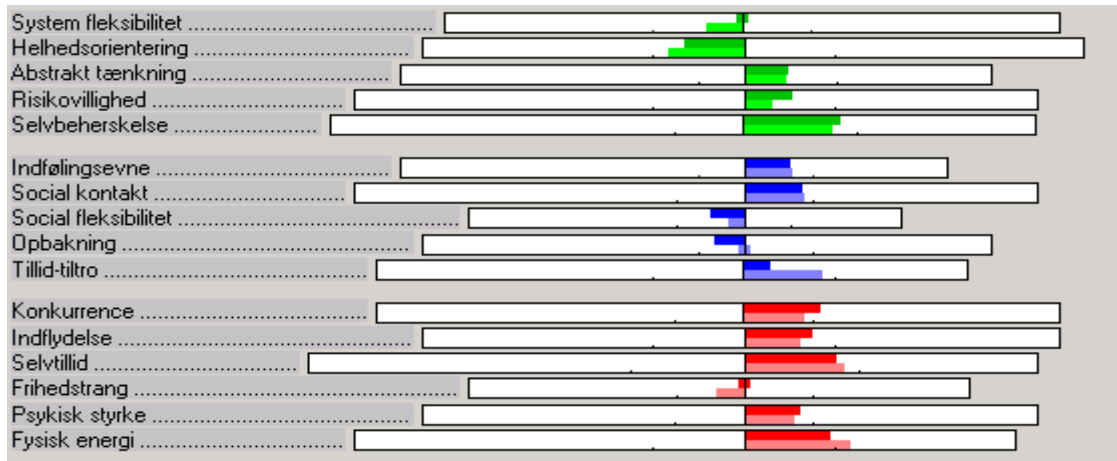
De konkrete tal for detailorientering/helhedsorientering er et fald i scoren fra  $-2,06$  til  $-3,16$ . Tillid er steget fra  $5,72$  til  $7,87$ , og konkurrence er faldet fra  $5,28$  til  $4,48$ .<sup>17</sup> Bestemt ikke store tal/ændringer, hvorfor konklusionen nødvendigvis må blive at samfundsudviklingen og de mange bestræbelser på at gøre os mere system systemfleksible, uafhængige af givne regler, mere helhedsorienterede, mere risikovillige, mere indfølelse, mere villige til at tage indflydelse og sige autoriteterne mildt imod, tage indflydelse på tværs af autoriteter og hierarkier osv. ikke har sat sig spor i den måde vi besvarer og prioriterer mellem Profilanalysens 320 spørgsmål.

### De helt unge i dag og for 20 år siden

Men, det kan ikke passe, er der nogle der har sagt til mig. For eksempel har vi svært ved at se hvordan vi skal lede de helt unge i dag. Det var lettere at lede unge mennesker for 20 år siden end det er idag. Nogle har anvendt begrebet individualistiske kollektivister om de helt unge 17-20-22-årige, som nu kommer ind på arbejdsmarkedet for første gang i deres tilværelse. Hvad skal vi stille op med dem, er spørgsmålet. Lad os se om vi kan genfinde den oplevede forskel ved at sammenligne profilerne på dem der for 20 år siden var under 25 år med dem der i dag er under 25 år. Vi har 44 i 83-85-samplet, og 79 i samplet 1999-2002. Se figur 9.

<sup>17</sup> Se appendiks for en mere detaljeret statistik.

**Figur 9.: Sammenligning af profiler på 44 unge under 25 år i 1983-85 og 79 i samme aldersgruppe i 1999-2002.**



Figur 9 viser at der ikke er de store forskelle. Det lave antal respondenter i de 2 grupper gør det næsten umuligt at opnå statistisk signifikans, således må vi holde os til tendenserne. Dog, vi ser endnu engang en signifikant forskel i gruppernes scorer på Tillid-tiltro. Altså, unge er klart mere tillidsfulde i dag end de unge var for 20 år siden. Tendenserne er derudover at de tilsyneladende gerne vil have flere retningslinier (system fleksibilitet) og mere ros og støtte (opbakning). De er mere tillidsfulde (tillid-tiltro), men man skal acceptere at de er forskellige og har deres egne normer, ligesom de i større udstrækning end tidligere accepterer at andre er forskellige fra dem selv (social fleksibilitet). Disse tendenser bliver så fulgt op af et lidt mindre præstationsbehov (konkurrence). Konkurrencemotivet spiller altså en mindre rolle for deres præstationer end for tidligere generationer.

Den overordnede konklusion kunne være, at de unge forventer at gruppen, ledelsen, skal give dem tryghed til afprøve deres egen individualitet. Man vil være en del af gruppen, men vil behandles individuelt. På den måde giver begrebet kollektive individualister god mening. Man søger tryghed og sikkerhed, samtidig med at man ønsker frihedsgrader til at realisere sig selv, afvige fra andres normer og sætte sine egne, og blive accepteret af gruppen herfor.

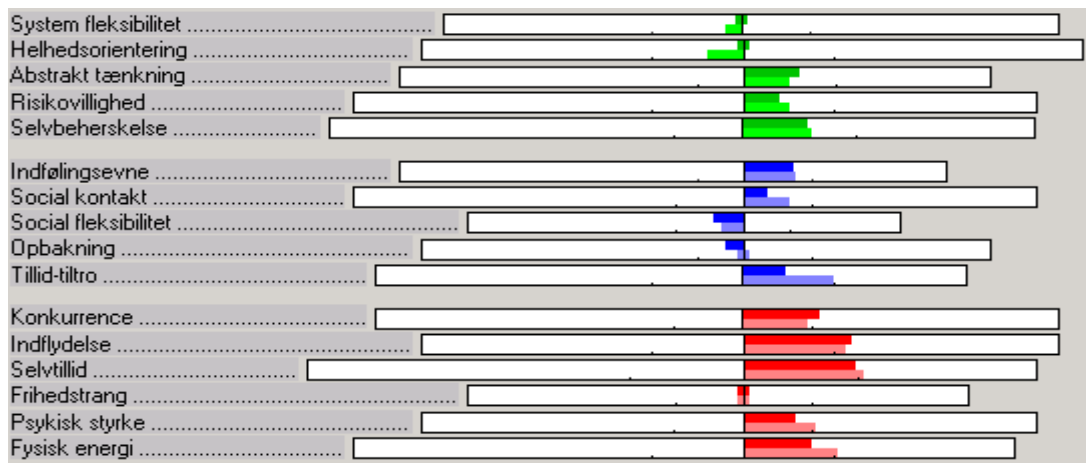
Set ud fra denne synsvinkel er de unge formentlig lidt sværere at disciplinere end de unge var for 20 år siden. Kan dette være spor af opdragelsen og de ændrede pædagogiske metoder? Her tænkes specielt vægten på gruppe- og samarbejde i skolesystemet og på de højere uddannelser.

### **Forskellen på ledere i dag og for 20 år siden**

Hvad så med dem der bliver ledere idag. Alle siger at kravene til lederne er steget ganske betydeligt. Større kompleksitet, større arbejdspress, større summer, beslutningernes større betydning og konsekvens for organisationen etc. Måske, men er

der forskel i profilerne? Lad mig først sammenligne lederprofilerne fra 1983-85 med nutidens lederprofiler. Se figur 10.

**Figur 10.: Profiler på 281 ledere fra perioden 1983-85 sammenlignet med 323 profiler på ledere fra perioden 1999-2002.**

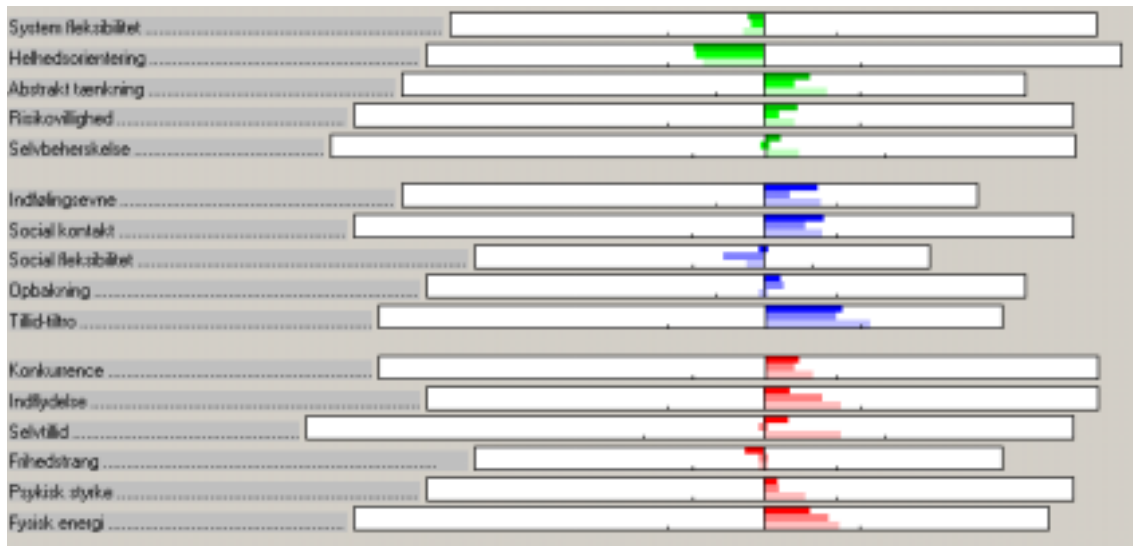


Tendensen fra hele samplet går igen. En tendens til en nedgang i Helhedsorientering. Signifikant på 1,2% niveau og en signifikant stigning på Tillid-tiltro. Som noget nyt er der en forskel på de to grupper hvad angår Psykisk styrke og Fysisk energi. Signifikant på henholdsvis 1,2% og 0% niveau. Interessant, vi kan konstantere at lederne i dag tilsyneladende er en smule mere robuste, og har et højere fysisk energiniveau end dem der blev ledere for 20 år siden. Er det sidste en konsekvens af en stigende konkurrence og et større arbejdspress – måske har udviklingen alligevel sat sig sine spor.

### Forskellen på kvinder i dag og for 20 år siden

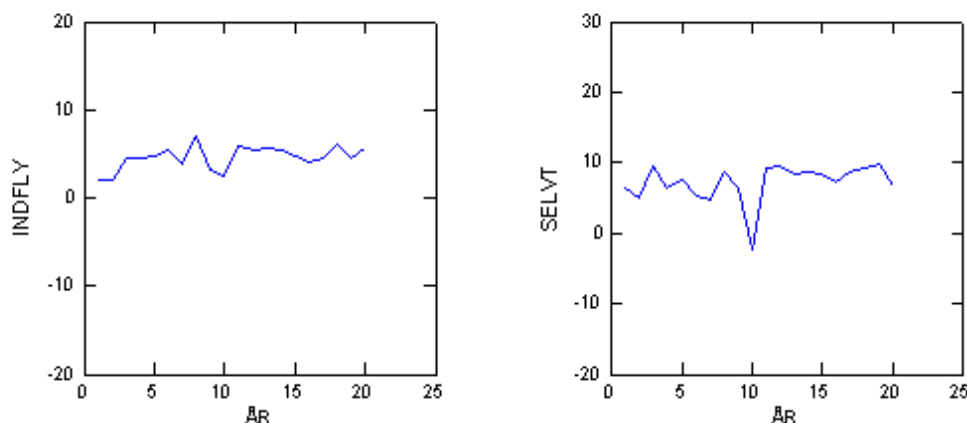
Og hvad så med kvinderne. Det er måske den gruppe der har været mest udsat for tidens forandringer. Generelt får kvinderne det første barn senere, det gennemsnitlige uddannelsesniveau er steget, flere kvinder vælger karrieren, man gifter sig ikke så tidligt osv. Som det fremgår af figur 11 er de største og mest signifikante ændringer sket på indflydelse og selvtillid, som er signifikant på 0,9% og 2,7% niveau. Således kunne noget tyde på at kvinderne er blevet mere selvtillidsfulde og mere villige til at tage indflydelse. Imidlertid er antallet af respondenter i gruppen fra 1983-85 begrænset til kun 39 personer, samtidig er andelen af kvinder med et ledelsesmæssigt ansvar og en højere uddannelse i samplet fra midterperioden underrepræsenteret i forhold til de øvrige perioder. På trods af dette er scorerne på de 2 faktorer midlertid steget over hele perioden med et par point. For selvtillid er der dog ikke tale om en entydig tendens, da gennemsnitsscoren fra 1991-93 samplet repræsenterer den laveste gennemsnitsscore. Se figur 11.

**Figur 11.: Sammenligning af profiler på 39 kvinder fra perioden 1983-85 med 88 kvinder fra perioden 1991-93 og 158 kvinder fra perioden 1999-2001.**



Som det fremgår af statistikken, figur 12, for udviklingen i scorerne på indflydelse og selvtillid de sidste 20 år er der en vis tendens til en højere score på indflydelse, men ikke en entydig tendens til en højere score på selvtillid. Desværre har samplet for år 10 (1992) et dyk i scoren på selvtillid, som forstyrrer billedet. Forstyrrelsen kan forklares ved at gruppen for dette år gennemsnitligt har en lidt lavere uddannelse end grupperne fra de øvrige år, og samtidig er det et mindretal af gruppen der har et ledelsesansvar.<sup>18</sup> To faktorer der normalt er positivt korreleret med selvtillid.

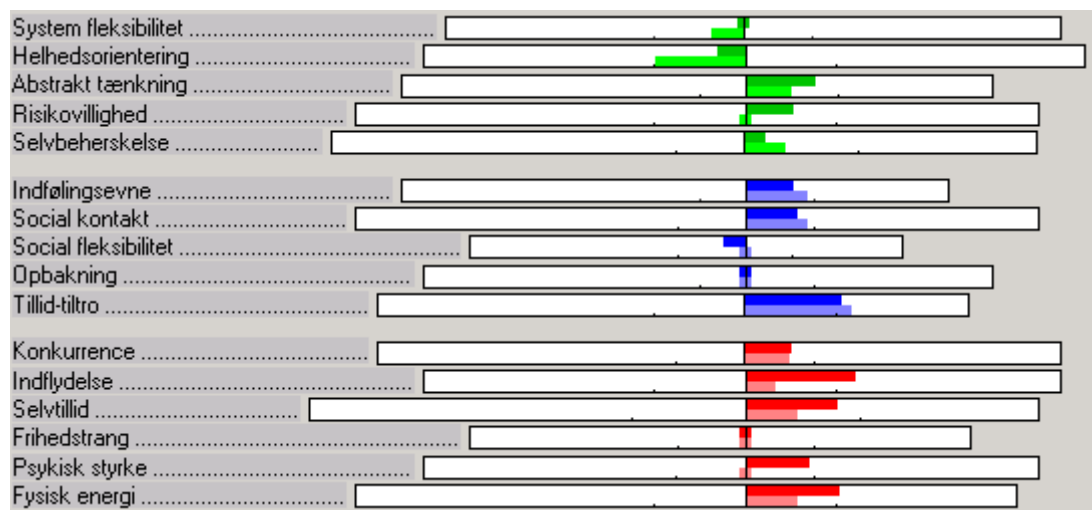
**Figur 12.: Udviklingen i scorerne på indflydelse og selvtillid for kvinderne over de sidste 20 år.**



Sammenligner vi nutidens kvindelige ledere med kvinder uden noget ledelsesansvar, er billedet også det samme som det var for 20 år siden. Se figur 13.

<sup>18</sup> Se appendiks side 39.

**Figur 13.: Gennemsnitsprofilerne på kvinder med og uden ledelsesansvar for perioden 1999-2001.**



De øverst grafer i figur 13 er de kvindelige ledere. De kvindelige leders profiler svarer til deres mandlige kollegaers og adskiller sig fra profilerne på personer uden ledelsesansvar, uanset køn. Måske har udviklingen gået i retning af at vi har fået flere kvindelige ledere, men dem vi har fået er altså ikke forskellige fra de kvinder der blev ledere for 20 år siden, og de nuværende kvindelige leders profiler adskiller sig stadigvæk fra deres kvindelige ikke ledende medsøstres profiler på samme måde som de mandlige leders profiler adskiller sig fra ikke ledende mænds profiler.

Vi kan således konstantere at udviklingen, eller fraværet af samme, i kvindernes måde at prioritere og besvare Profilanalysens 320 udsagn ikke har ændret sig væsentligt de sidste 20 år, på trods af de ændringer der rent faktisk er sket i kvindernes livsbetingelser og position på arbejdspladserne og i samfundet generelt. Der er sket en entydig men meget begrænset stigning i viljen/lysten til at tage indflydelse på andres tilværelse, og dermed naturligvis også på sin egen tilværelse,<sup>19</sup> i form af ledelsesmæssige beslutninger, og måske en lille stigning i selvtilliden, troen på at jeg kan, at jeg er god nok som jeg er. Konkret har de sidste 20 års udvikling givet anledning til en stigning i selvtillidsscoren fra 7 gange ja til 9 gange ja, og i indflydelsesscoren fra 3 gange ja til 5 gange ja. Dernæst gælder at kvinderne – uanset ledelsesstatus eller ej – følger trenden i en højere score på detaljer, social fleksibilitet og tillid, mens konkurrencescoren holdes stabilt på godt 3 i hele perioden.

<sup>19</sup> Ud fra den filosofi at hvis man vil have indflydelse på ens egen tilværelse forudsætter det en vilje til at tage indflydelse på andres.



## 4. Konklusion

- Mod et paradigmeskift?

Uanset kravene til signifikans viser udviklingen over 20 år en tendens til en lidt lavere score på Helhedsorientering, en lidt lavere score på Social fleksibilitet, en markant højere score på Tillid-tiltro og en lidt lavere score på Konkurrence. Lad os se nærmere på de konkrete ændringer i svarmønstrene der ligger bag disse tendenser.

For eksempel svarede 51,3% af 1983-85 samplet enig til udsagnet **"kan godt lide at grave mig ned i detaljer"**, mens de i 1999-2001 var det 64,1. 36,4% sagde for 20 år siden sagde enig til **"bryder mig ikke om at løse rutineprægede opgaver"**, mens dette antal var faldet til 24,2% i nutidens sample. Den største forskel finder vi imidlertid i svaret til udsagnet **"har det bedst når jeg ikke skal arbejde med detaljerne i en opgave"**. Her svarede 58,2% enig i 1983-85, imod kun 14% i 1999-01. Tendens tydeliggøres ved at der for 20 år siden kun var 1,9% der svarede uenig til udsagnet, mens det var 14,7% i 2001. Ændringerne i svarmønstrene på disse udsagn trækker scoren på Helhedsorientering ned. Kun ét udsagn ud af 20 trækker i den anden retning. For 20 år side svarede 20,7% uenig til **"bliver utålmodig når jeg skal arbejde med detaljer"**, mens tallet i dag er 13%. Se tabel 1.

Tabel 1.: Udviklingen i svarene på udvalgte udsagn om detaljer.

Udsagn	1983-85	1999-01
<b><i>kan godt lide at grave mig ned i detaljer</i></b>	enig 51,3%	enig 64,1%
<b><i>bryder mig ikke om at løse rutineprægede opgaver</i></b>	enig 36,4%	enig 24,2%
<b><i>har det bedst når jeg ikke skal arbejde med detaljerne i en opgave</i></b>	enig 58,2%	enig 14,0%
<b><i>bliver utålmodig når jeg skal arbejde med detaljer</i></b>	uenig 20,7%	uenig 13,0%

Altså flere kan lide at grave sig ned i detaljer, og har det bedst når de skal arbejde med detaljerne i en opgave, og flere accepterer at skulle løse rutineprægede opgaver – om end flere også synes at blive mere utålmodige når det skal arbejde med detaljer. Er det den teknologiske udvikling der har befordret denne udvikling?

En anden af de 4 faktorer som viser en vis tendens er scoren på social fleksibilitet, som svinger i det første 10-år med +/- 1 point, mens den i det sidste 10-år fra 1992 til 2002 stiger jævnt fra 4,99 til 6,93. Det er ikke nok til at opnå signifikans på 2%-niveau, imidlertid er der nogle interessante forskydninger i svarene på de 20 udsagn. Se tabel 2.

I 1989 sagde 27,7% nej til **"er tålmodig og forstående overfor folk som udtrykker sig uklart"**, i 2001 var dette tal faldet til 12,4%. Til udsagnet **"dømmer ikke mennesker på grundlag af deres udseende"**, svarede 27,7% af 89-samplet enig, i 2001 var dette tal steget til 43,8%. Udsagnet: **"mener ofte der er behov for en stærk person der kan**



*skære igennem*” blev besvaret med et enig af 40,7 af 89-samplet mod 22,6% af 2001-samplet. Samme tendens ser vi i udsagnet ”*forstår godt at folk af og til bliver usikre og kommer i tvivl*”, hvor 45% af 89-samplet mod 57,7% af 2001-samplet sagde enig til denne forståelse.<sup>20</sup>

Tabel 2.: Udviklingen i svarene på udvalgte udsagn om social fleksibilitet

Udsagn	1989	1999-01
<i>forstår godt at folk af og til bliver usikre og kommer i tvivl</i>	enig 45,0%	enig 57,7%
<i>dømmer ikke mennesker på grundlag af deres udseende</i>	enig 27,7%	enig 43,8%
<i>mener ofte der er behov for en stærk person der kan skære igennem</i>	enig 40,7%	enig 22,6%
<i>er tålmodig og forstående overfor folk som udtrykker sig uklart</i>	uenig 27,7%	uenig 12,4%

I Profilanalysens fortolkning betyder det, at vi, siden 1989, er blevet mere tålmodige og forstående overfor andre som har svært ved at udtrykke sig klart, at færre dømmer folk på forhånd på grundlag af deres udseende, at færre mener der er behov for en stærk person til at skære igennem og at flere godt forstår at folk af og til bliver usikre og kommer i tvivl.

Er dette et resultat af en stigende påvirkning fra indvandringen af mennesker fra helt fremmede kulturer, af Tamil-sagen og indvandreres og asylsøgeres stigende betydning og synlighed i den politiske debat? Er konklusionen den enkle, at hvis vi kun er sammen med dem hvis adfærd, meninger, holdninger, værdier og reaktioner vi kender og kan forudse, ja så lærer vi intet nyt om os selv og andre og udvikler dermed ikke vore sociale egenskaber, holdninger eller indsigt. Hvis vi vil lære noget om os selv og dermed om andre, må vi lære det fra andre der er forskellige fra os selv. Her spiller indvandringen måske en rolle. Ihvertfald er der ikke noget i svarmønstret, som det har udviklet sig over de sidste 20 år, som kan bekræfte at vi er blevet mindre sociale, tolerante og forstående - tværtimod.

Det tredje personlighedstræk hvor der har været en lille, men dog stabilt faldende tendens i scoren, er konkurrence som er faldet fra 5,3 til 4,5. Ikke megen bevægelse over 20 år. Ser vi nærmere på bevægelserne i besvarelserne af udsagnene er det mest interessante at 14,5% i dag mod 21% for 20 år siden er enig i at ”*det hele drejer sig om at vinde*”. 73,6% mod 61,5% i dag mener ”*at formålet med enhver konkurrence er at vinde*”. 47% i dag mod 68,6% for 20 år siden er enig i at ”*den der satser mere end andre også når længst*”. Disse ændringer i svarmønstre giver en tendens mod en lavere score på personlighedstrækket konkurrence. Der er kun én ændring i svarmønstret der trækker i den anden retning. Måske overraskende, men faktisk er det i dag ”kun” 21% der ”*mener at konkurrence mellem mennesker ofte skaber konflikter*” mod 42% for

<sup>20</sup> Se appendiks



20 år siden. Eller er det blot et udtryk for at vi har mere tillid til hinanden, at vi er blevet mere tolerante og/eller dermed er blevet bedre til at samarbejde, også når vi konkurrerer? Måske er det noget med at vi idag oplever at vi konkurrerer sammen **med** andre, hvor man tidligere oplevede konkurrence som noget med at konkurrerer **mod** andre. Se tabel 3.

Tabel 3.: Udviklingen i svarene på udvalgte udsagn om konkurrence

Udsagn	1983-85	1999-01
<i>det hele drejer sig om at vinde</i>	enig 21,0%	enig 14,5%
<i>at formålet med enhver konkurrence er at vinde</i>	enig 73,6%	enig 61,5%
<i>den der satser mere end andre er også den der når længst</i>	enig 68,6%	enig 47,0%
<i>mener at konkurrence mellem mennesker ofte skaber konflikter</i>	enig 42,0%	enig 21,0%

Der er altså ikke så mange som før der mener det hele drejer sig om at vinde eller at formålet med enhver konkurrence er at vinde. Der er heller ikke helt så mange der mener at den der satser mest også er den der når længst. Og, måske som et udtryk for den forøgede social indstilling, er der faktisk færre idag der mener at konkurrence skaber konflikter mellem mennesker. Interessante tendenser i en tid hvor vi alle taler om hvor hård konkurrencen er.

Den sidste og eneste faktor med en klar signifikant stigning i scoren over de forløbne 20 år er Tillid-tiltro. Se bevægelserne i tabel 4.

Tabel 4.: Udviklingen i svarene på udvalgte udsagn om tillid-tiltro

Udsagn	1983-85	1999-01
<i>mener de fleste mennesker er både ærlige og hæderlige</i>	enig 55,6%	enig 65,8%
<i>tror meget på andre mennesker</i>	enig 15,4%	enig 26,0% %
<i>nærer ikke nogen mistillid til andre mennesker</i>	enig 24,2%	enig 36,5%
<i>tror de fleste mennesker forsøger at være ærlige</i>	enig 39,4%	enig 50,7%
<i>er som regel tilbageholdende og kritisk over for andre</i>	uenig 43,0%	uenig 57,0
<i>har let ved at blive mistroisk overfor andre</i>	uenig 40,4%	uenig 50,9%
<i>tror ikke på nogen før jeg har lært dem godt at kende</i>	uenig 53,5%	uenig 65,6%



Flere mennesker idag end for 20 år siden **”mener de fleste mennesker er både ærlige og hæderlige”**. 65,8% mod 55,6 %. I dag svarer 26% enig til **”tror meget på andre mennesker”**, for 20 år siden var det 15,4%. 36,5% i dag mod 24,2% for 20 år siden siger enig til **”nærer ikke nogen mistillid til andre mennesker”**. 50,7% i dag mod 39,4% for 20 år siden siger enig til **”tror de fleste mennesker forsøger at være ærlige”**. 57% i dag mod 43% for 20 år siden siger uenig til **”er som regel tilbageholdende og kritisk over for andre”**. 10% flere i dag siger uenig til **”har let ved at blive mistroisk overfor andre”**. Og endelig siger 12% flere uenig til udsagnet **”tror ikke på nogen før jeg har lært dem godt at kende”**. 65,6% i dag, mod 53,5% for 20 år siden.

Udviklingen på tillids-scoren har været jævnt stigende siden 1983, og er det eneste af 16 personlighedstræk der viser en signifikant og ikke statistisk tilfældig forskel i scoren fra dengang og i dag. Vi er gået fra en gennemsnitsscore på fra 5,7 til 7,9. Minimums scoren har flyttet sig fra -6 til -4. Maksimum scoren er steget fra 17 til 18 og standardafvigelsen fra 4,1 til 3,8. At der ikke er tale om tilfældigheder eller om forskelle i fordelinger på alder, køn, uddannelse og lignende faktorer imellem de grupper vi sammenligner, ses af at denne tendens går igen i alle grupper. I gruppen 21 til 25 årige i dag sammenlignet med 21 til 25 årige for 20 år siden, i gruppen af 21 til 25 årige for 20 år siden, sammenlignet med gruppen af 31 til 35 årige i 1991-93 og disse grupper sammenlignet med gruppen af 41 til 45 årige i 1999-01, i grupperne mænd, kvinder, og ledere.

Når jeg understreger disse fakta er det naturligvis fordi denne udvikling er noget uventet set i forhold til de sidste 20 års mediedebat om kriminalitet, vold, samfundets forråelse etc. Men følger vi udviklingen i svarene på tillids-udsagnene er befolkningen som helhed ikke blevet mere mistillidsfulde, kritiske eller mistroiske overfor andre mennesker. Tværtimod, alle ændringerne peger i retning af at vi er blevet mere åbne og tillidsfulde, at flere mennesker tror på at de fleste mennesker søger at være hæderlige og ærlige. Samtidig giver flere udtryk for at være mere tålmodige og forstående, fulgt op med at de ikke dømmes mennesker på grundlag af deres udseende, og at de godt forstår at folk af og til bliver usikre og kommer i tvivl.

Overraskende og alligevel. Danskerne kommer jo ofte ind på de første pladser når internationale undersøgelser spørger til vores tilfredshed med tilværelsen, vores oplevelse af livkvaliteten, accepten af de høje skatter osv. Det kan godt være vi brokker os rigtigt meget ind i mellem, men udviklingen i vores sociale tolerance, tilliden til andre og den beskedne drejning væk fra konkurrence, fortæller at vi faktisk synes at vi har det meget godt.

### **Folkesandhedernes sandhedsværdi**

Og hvad så med 80'ernes udviklingsmantra ”Det er lettere at få tilgivelse end tilladelse” og de øvrige udviklingsmål, de mange bestræbelser på at gøre os mere system fleksible, mere helhedsorienterede, mere risikovillige, mere indfølelse, mere villige til at tage indflydelse og sige autoriteterne mildt imod, tage indflydelse på tværs af autoriteter og hierarkier, mere mobile, forandringsparate osv. Har det flyttet noget. Svaret er meget



entydigt NEJ, med mindre mantraet ”det er lettere at få tilgivelse end tilladelse” og lederes efterfølgelse af dette har virket tillidskabende. Ellers er svaret; tværtimod. Er der noget der har flyttet noget, er det folkesandhed nummer 1. Den teknologiske udvikling, kombineret med vort behov for kontrol over vores tilværelse, har flyttet os i den modsatte retning. Vi er ikke blevet generalister, som forudset i begyndelsen af 80’erne, vi er blevet specialister, vi vil have styr på detaljerne og være sikre på at vi navigerer i den planlagte retning. Vi er i virkeligheden ikke særlig mobile, vi vil helst blive boende, have børnene til at gå i skole det samme sted, dyrke vores fritidsinteresser med de samme mennesker som vi altid har gjort, i de samme klubber. Vi søger tryghed i arbejdet, vi arbejder gerne meget og længe, med de samme ting. Vi bevæger os helst ikke ud af vores komfortzone, vi laver helst ikke noget vi ikke synes at vi er rimelig gode til. Vi vil gerne have udfordringer, men ikke større end at vi med rimelig sikkerhed ved at vi kan klare dem. Behovet for at overleve, have det godt, i en kompleks, foranderlig og tilsyneladende uoverskuelig verden har ikke gjort os til Globalister, men til Lokalister. Vi afgrænser vores aktionsradius til noget vi kan overskue og er trygge ved.

Folkesandhed nummer 1, den teknologiske udvikling, har uden tvivl vist sig at være rigtig, men konsekvensen, folkesandhed nummer 2, har vist sig at være bragende forkert. De fleste organisationer er godt nok blevet mere komplekse, men ikke så komplekse at de ikke stadig bliver styret ud fra en hierarkisk kontrol-struktur tankegang. Pyramiderne er ikke blevet revet ned, tværtimod, organisationerne er blevet større og større og ledes af relativt færre og færre mennesker. 68’er ideologien om at fornægte autoriteterne og lade mennesket lede sig selv er blevet begravet og eksisterer kun symbolsk i bestyrelsernes medarbejdervalgte repræsentanter. Komplexiteten i samfundet, i det offentlige og erhvervs-lige liv, er blevet så stor at vi på flere og flere områder beder lovgivere og ledere om flere og flere regler, frem for et større og større selvstændigt ansvar. Reglerne skal give os tryghed, noget vi kan forholde os til, og noget som kan nedbringe uoverskueligheden, begrænse og definere vort ansvar. Og hermed røg så også den tredje folkesandhed, antagelsen om at hvis det enkelte menneske udvikler sig til et mere selvstændigt, ansvarsfuldt og involveret individ, vil dette menneske også blive et mere lykkeligt menneske.

Set i dette lys har målet for de sidste 20 års leder- og medarbejderudvikling måske været forfejlet. Målet har været at udvikle folk til noget som de muligvis ikke er eller har chancer for at blive. Måske har vi misforstået det hele. Udvikling drejer sig ikke om at få folk til at give slip på deres behov for orden, detaljer eller sikkerhed. Udvikling drejer sig ikke om at gøre folk mere selvstændige og villige til at træffe deres egne beslutninger eller om at få folk til at leve op til vores analyser af eller forventninger om hvad der er det bedste for den bedst mulige udnyttelse af samfundets arbejdskraftressourcer, borgernes indsatser, eller de forventninger vi måtte have om hvad der gør folk mest lykkelige. I løbet af de sidste 20 år har vi har lavet uendeligt mange programmer som skulle hjælpe folk til en højere grad af forandringsparathed, selvstændighed og villighed til at påtage sig et ansvar og træffe selvstændige beslutninger i overensstemmelse hermed. Men folk er ikke blevet mere risikovillige, mere uafhængige eller fleksible overfor autoriteter og etablerede regler. Vi modtager



gerne og har behov for ordrer/instrukser om hvad vi skal lave og hvordan vi skal forholde os til bestemte situationer osv. Ikke at vi er blevet mere selvstændige, slet ikke, blot at vi ikke over de sidste 20 år er blevet mere selvstændige.

Mit bud er, at den teknologiske udvikling, globaliseringen og de mange informationer om hvor vi er, hvor vi går hen, hvad der sker, og hvilke konsekvenser det får for os har gjort os mere usikre og derfor mere tryghedssøgende. Derfor søger vi sikkerhed, kontrol med detaljerne og tryghed i det sociale samvær og fællesskab. Det er her vi finder tilliden.

### **Mod et nyt paradigme**

Måske har vi i virkeligheden misforstået det der med udvikling. Måske drejer udvikling sig blot om at hjælpe os selv og andre til at leve i overensstemmelse med vores egen natur. Lave noget vi er glade for, lære at finde ud af hvad det er for nogle arbejdsbetingelser, opgaver, mennesker, miljøer vi fungerer bedst under og sammen med. Grundlæggende er det vel det ledelsen og udviklingen af samfundets humane kapital drejer sig om. At finde ud af hvad folk er bedst til og om mulig skabe de betingelser som gør at folk gør det de er bedst til – allerbedst. Ideen om at skubbe, tvinge, lokke folk ud af deres komfortzoner for dermed at udvikle selvstændighed, involvering, kreativitet og vilje til at tage ansvar, er måske helt forfejlet.

Når vi hviler i os selv og har en glæde ved det vi gør og de mennesker vi er sammen med, så kommer den ”nødvendige” udvikling måske helt af sig selv. Set på denne måde drejer udvikling sig om at finde ind til vor egen natur. Vi udvikler os ikke fordi vi skal eller fordi nogle mennesker siger det er godt for os, eller nødvendigt for organisationen og samfundet. Som Maslow siger, vi udvikler os – lærer mere om vores egen natur – fordi det at være ven med person A giver mere glæde end det at være ven med person B, fordi det at kysse A giver mere lystfølelse end det at kysse B, fordi det at lave det ene frem for det andet, løse opgaver af én type frem for én anden, gør os gladere, måske fordi vi lærer noget som vi synes er spændende eller måske fordi vi ikke behøver at tænke på det vi laver mens vi gør det, men kan tænke på noget andet som vi synes er sjovere. Det er denne søge-lære proces der giver os en erkendelse af vor egen natur og dermed gør os bedre i stand til at udnytte vores potentiale. Kommer vi udenfor vores komfortzone, skynder vi os tilbage. Tilbage til kolonihavehuset, der hvor vi har det godt. Måske skal vi kysse B eller C nogle gange før vi finder ud af at det at kysse A er det mest rigtige for os. Måske påtager vi os jobs som vi i virkeligheden ikke har det godt med, men vi lærer først at sige fra når ubehaget bliver så stort at vi ikke fungerer hensigtsmæssigt mere. Derude lærer vi at vælge det job der bringer os i overensstemmelse med vor egen natur, som bringer os i overensstemmelse med vor egen komfortzone. På den måde kan man sige at udvikling, **det er det der sker ind imellem**, og at ledelse er at **hjælpe os i denne læreproces**.

Vi kan ikke styre, diktere eller tvinge det enkelte menneske til at leve op til vores forventninger. Vi kan ikke diktere folk til at træffe beslutninger de selv føler indebærer en risiko, vi kan ikke tvinge folk til at blande sig i beslutningsprocessen, vi kan kun på



kort sigt, men ikke på lang sigt, tvinge, lokke, motivere, andre til at være og agere i uoverensstemmelse med deres egen natur. På et eller andet tidspunkt opdager vi selv, hvis vi ikke har det godt der hvor vi er. Når det sker træffer vi, eller måske andre på vores vegne, beslutningen om at der skal ske en ændring. Vores egenskaber passer ikke til de opgaver vi skal løse eller de mennesker vi skal løse dem sammen med. Nogle gange træffer vi selv beslutningen, fordi vi kan mærke at vi ikke bruger os selv rigtigt. Andre gange er det nogle andre der træffer beslutningen for os. Det pudsige er at folkesandhed nummer 1, den teknologiske udvikling, synes at sørge for at der bliver plads til os alle, at der bliver flere og flere steder og specialer hvor vi kan lære om vores egen natur og udnytte og udvikle vort potentiale.

Måske er det på tide at vi gør op med de sidste 20 års udviklings- og ledelsesparadigme. Ledelse og udvikling drejer sig om at skabe de bedste forhold og forudsætninger for at det enkelte individ, den enkelte leder og medarbejder, kan udfolde sig i overensstemmelse med sin egen natur – indenfor rammerne af sin egen komfortzone. En enkel måde at formulere det på kunne være at **”ledelse og udvikling drejer sig om at hjælpe folk med at træffe valg der gør dem glade”**.

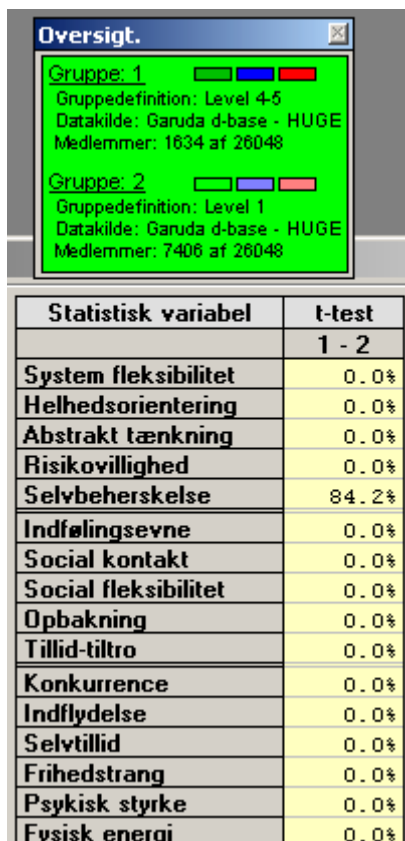


## Appendiks

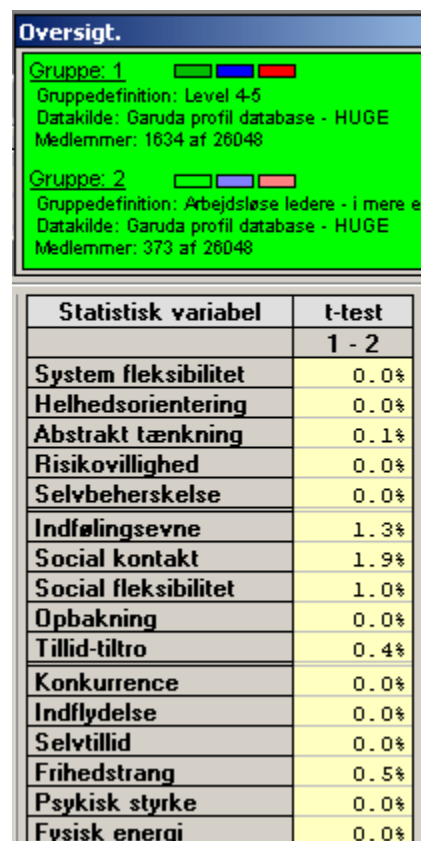
### 2. Personligheden

- Ledelse, alder og køn

**Resultat af t-test figur 2, side 10.**  
1634 direktører sammenlignet med  
7406 personer uden ledelsesansvar.



**Resultat af t-test figur 3, side 11.**  
1634 direktører sammenlignet med  
373 arbejdsløse ledere.





### Resultat af t-test figur 4, side 12.

Sammenligning af gennemsnits-  
Profilerne for mænd og kvinder.

<b>Gruppe: 1</b>
Gruppedefinition: All male
Datakilde: Garuda profil database - HUGB
Medlemmer: 14905 af 26048
<b>Gruppe: 2</b>
Gruppedefinition: All women
Datakilde: Garuda profil database - HUGB
Medlemmer: 7146 af 26048

Statistisk variabel	t-test
	1 - 2
System fleksibilitet	0.0%
Helhedsorientering	0.0%
Abstrakt tænkning	0.0%
Risikovillighed	0.0%
Selvbeherskelse	0.0%
Indfølgsevne	0.0%
Social kontakt	2.1%
Social fleksibilitet	0.0%
Opbakning	0.0%
Tillid-tiltro	0.0%
Konkurrence	0.0%
Indflydelse	0.0%
Selvtillid	0.0%
Frihedstrang	33.6%
Psykisk styrke	0.0%
Fysisk energi	0.0%

### Resultat af t-test figur 5, side 14.

Sammenligning af mandlige og  
kvindelige ledere.

<b>Gruppe: 1</b>
Gruppedefinition: Kvinder, dk, niveau 2-5
Datakilde: Garuda profil database - HUGB
Medlemmer: 879 af 26048
<b>Gruppe: 2</b>
Gruppedefinition: Mænd, dk, niveau 2-5
Datakilde: Garuda profil database - HUGB
Medlemmer: 4426 af 26048

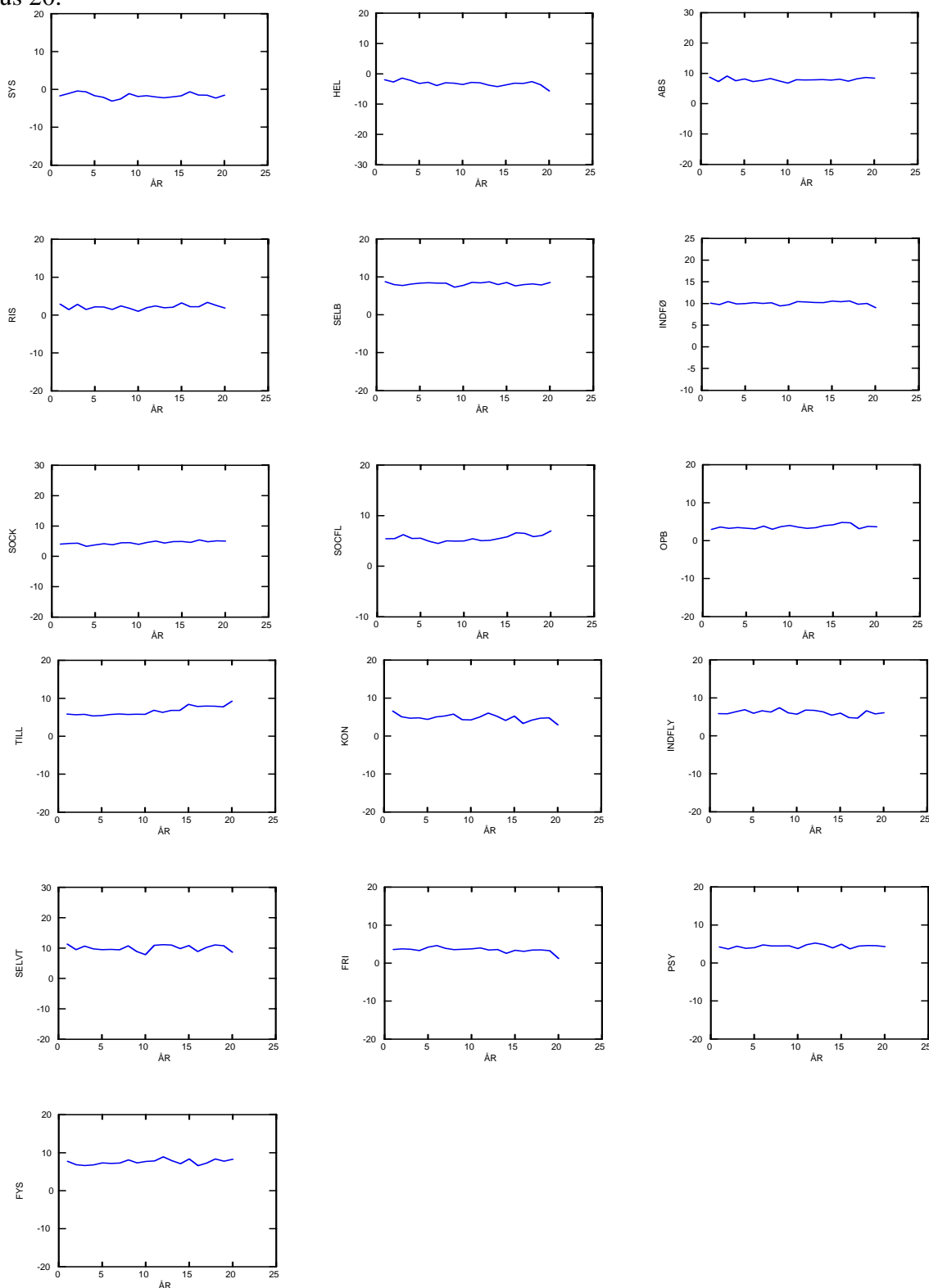
Statistisk variabel	t-test
	1 - 2
System fleksibilitet	76.4%
Helhedsorientering	2.8%
Abstrakt tænkning	6.7%
Risikovillighed	3.0%
Selvbeherskelse	0.0%
Indfølgsevne	11.1%
Social kontakt	35.2%
Social fleksibilitet	0.0%
Opbakning	0.0%
Tillid-tiltro	0.0%
Konkurrence	0.0%
Indflydelse	0.0%
Selvtillid	0.0%
Frihedstrang	4.5%
Psykisk styrke	0.0%
Fysisk energi	1.7%



### 3. Udviklingen over 20 år

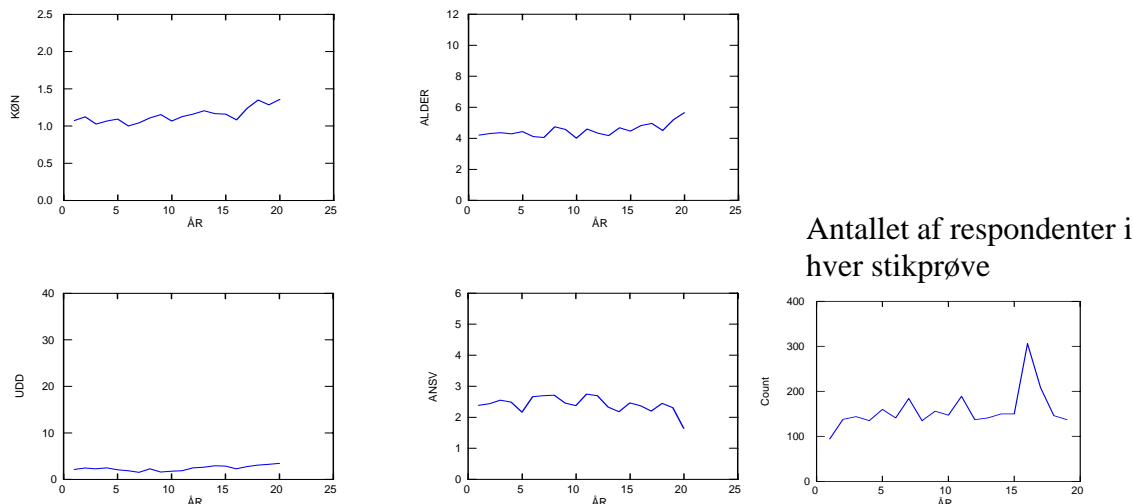
- Hvor gik udviklingen hen?

Udviklingen i gennemsnitsscoren for de 16 personlighedstræk over perioden 1983 til marts 2002. Bemærk de små udsving i forhold til at det er muligt at score fra minus til plus 20.





Sammensætningen af respondenter hvad angår køn, alder, uddannelsesniveau og ledelsesmæssigt ansvarsniveau for de enkeltes års stikprøver. Mænd er registreret med 1.0 og kvinder med 2.0. Alder er: 1=op til 21, 2=21-25, 3=26-30 osv. Uddannelse er retregistreret med 1=ingen uddannelse til 5=længerevarende videregående uddannelse. Ansvar er registreret med 1=intet ledelsesmæssigt ansvar til 5=administrerende direktør.



### Resultat af t-test figur 7, side 18.

Sammenligning af 44 respondenter der i 1983-85 var mellem 20 og 25 år, med 92 respondenter der i 1992-93 var mellem 30 og 35, og 70 respondenter der i 1999-01 var mellem 40 og 45 år.

Gruppe: 1 ■ ■ ■  
 Gruppedefinition: 1983-85, under 26 år  
 Datakilde: Egen database  
 Medlemmer: 44 af 6357

Gruppe: 2 ■ ■ ■  
 Gruppedefinition: 1991-93, 31-35 år  
 Datakilde: Egen database  
 Medlemmer: 92 af 6357

Gruppe: 3 ■ ■ ■  
 Gruppedefinition: 1999-2001, 41-45 år  
 Datakilde: Egen database  
 Medlemmer: 70 af 6357

Statistisk variabel	t-test		
	1 - 2	1 - 3	2 - 3
System fleksibilitet	80.3%	28.3%	27.9%
Helhedsorientering	56.9%	62.4%	96.1%
Abstrakt tænkning	60.5%	75.6%	80.6%
Risikovillighed	13.5%	19.3%	75.1%
Selvbeherskelse	4.2%	32.7%	30.1%
Indfølingsevne	71.3%	85.8%	85.0%
Social kontakt	32.2%	17.8%	61.9%
Social fleksibilitet	52.9%	12.5%	0.5%
Opbakning	20.3%	52.8%	53.6%
Tillid-tiltro	79.2%	0.1%	0.0%
Konkurrence	32.0%	65.0%	50.6%
Indflydelse	47.1%	46.4%	97.9%
Selvtillid	19.2%	59.5%	3.8%
Frihedstrang	74.6%	63.7%	85.2%
Psykisk styrke	89.3%	90.8%	78.4%
Fysisk energi	69.0%	36.4%	61.7%





Udviklingen i gennemsnitsscore, minimum-maksimum og standardafvigelser for hele populationen i perioden 1983-85, 1991-93 og 1999-01.

Statistisk variabel	Gruppe 1				Gruppe 2				Gruppe 3			
	Gns.	St.afv.	Min	Max	Gns.	St.afv.	Min	Max	Gns.	St.afv.	Min	Max
System fleksibilitet	-1.02	5.43	-16	14	-1.60	5.68	-15	17	-1.77	5.47	-18	17
Helhedsorientering	-2.06	5.80	-18	15	-3.18	6.20	-19	15	-3.16	5.60	-17	14
Abstrakt tænkning	8.28	4.80	-7	19	7.40	4.48	-8	17	7.93	4.59	-15	19
Risikovillighed	2.29	5.22	-15	16	1.58	5.16	-14	14	2.60	4.70	-14	14
Selvbeherskelse	8.03	5.20	-13	17	7.91	5.27	-9	18	7.96	4.83	-14	18
Indfølgsevne	10.05	3.68	-5	19	9.87	3.73	-3	19	10.18	3.73	-6	20
Social kontakt	4.19	4.66	-11	17	4.31	4.55	-12	16	5.12	4.45	-11	16
Social fleksibilitet	5.72	3.71	-8	15	5.13	3.53	-5	16	6.17	3.37	-4	17
Opbakning	3.27	4.14	-10	15	3.69	4.09	-10	17	3.94	3.81	-8	16
Tillid-tiltro	5.72	4.11	-6	17	6.17	4.05	-9	17	7.87	3.81	-4	18
Konkurrence	5.28	4.23	-6	18	4.54	4.28	-8	16	4.48	4.22	-11	16
Indflydelse	6.00	4.71	-13	17	6.21	4.93	-12	17	5.52	4.35	-8	17
Selvtillid	10.36	5.38	-11	20	9.34	5.95	-14	20	10.61	4.86	-8	20
Frihedstrang	3.65	3.91	-6	14	3.80	4.05	-12	15	3.38	3.38	-7	15
Psykisk styrke	4.09	4.21	-11	14	4.41	4.67	-14	18	4.49	4.23	-10	15
Fysisk energi	6.97	4.34	-7	17	7.63	4.41	-11	18	7.73	3.88	-9	16

### Resultat af t-test figur 9, side 20.

Sammenligning af 44 unge der i 1983-85 var under 26 år med 79 unge der i 1999-01 var under 26 år.

Statistisk variabel	t-test
	1 - 2
System fleksibilitet	8.4%
Helhedsorientering	49.3%
Abstrakt tænkning	95.9%
Risikovillighed	35.7%
Selvbeherskelse	60.2%
Indfølgsevne	84.2%
Social kontakt	98.1%
Social fleksibilitet	23.5%
Opbakning	10.9%
Tillid-tiltro	0.5%
Konkurrence	44.3%
Indflydelse	50.9%
Selvtillid	70.9%
Frihedstrang	18.0%
Psykisk styrke	71.9%
Fysisk energi	23.5%



Udviklingen i gennemsnitsscoren, minimum-maksimum og standardafvigelser for generationen under 26 år i 1983-85 sammenlignet med samme aldersgruppe i 1999-01.

Statistisk variabel	Gruppe 1				Gruppe 2			
	Gns.	St.afv.	Min	Max	Gns.	St.afv.	Min	Max
System fleksibilitet	-0.84	6.07	-14	14	-2.59	4.84	-14	9
Helhedsorientering	-3.68	5.17	-13	5	-4.31	4.64	-14	7
Abstrakt tænkning	7.90	4.27	-6	15	7.86	5.27	-15	16
Risikovillighed	3.02	5.75	-8	16	2.16	4.27	-11	12
Selvbeherskelse	9.34	4.08	1	17	8.96	3.71	-3	16
Indfølgelse	9.97	3.65	0	16	10.12	4.14	-3	19
Social kontakt	5.50	3.99	-4	13	5.51	4.51	-7	16
Social fleksibilitet	5.43	3.93	-5	12	6.27	3.60	-2	17
Opbakning	2.70	4.33	-7	14	3.91	3.72	-5	12
Tillid-tiltro	5.13	3.95	-3	17	7.37	4.10	-4	17
Konkurrence	5.31	4.66	-4	18	4.64	4.58	-7	16
Indflydelse	5.00	5.06	-7	13	4.41	4.34	-7	15
Selvtillid	10.00	5.24	-5	19	10.37	5.41	-6	19
Frihedstrang	3.61	4.41	-5	13	2.70	2.93	-6	9
Psykisk styrke	4.43	3.83	-3	14	4.15	4.23	-7	13
Fysisk energi	7.70	3.85	-5	17	8.56	3.77	-4	16

### Resultat af t-test figur 10, side 21.

Sammenligning af 281 ledere fra 1983-85 med 323 ledere fra 1999-01.

Statistisk variabel	t-test
System fleksibilitet	1.7*
Helhedsorientering	1.2*
Abstrakt tænkning	33.4*
Risikovillighed	25.4*
Selvbeherskelse	66.4*
Indfølgelse	90.6*
Social kontakt	1.1*
Social fleksibilitet	18.9*
Opbakning	8.6*
Tillid-tiltro	0.0*
Konkurrence	14.5*
Indflydelse	45.3*
Selvtillid	50.9*
Frihedstrang	34.3*
Psykisk styrke	1.2*
Fysisk energi	0.0*

Gruppe 1: Gruppedefinition: 1983-85, ledere  
Datakilde: Egen database  
Medlemmer: 281 af 6357

Gruppe 2: Gruppedefinition: 1999-2002, ledere  
Datakilde: Egen database  
Medlemmer: 323 af 6357



Udviklingen i gennemsnitsscoren, minimum-maksimum og standardafvigelser for 281 ledere i 1983-85 sammenlignet med 323 ledere i 1999-01.

Statistisk variabel	Gruppe 1				Gruppe 2			
	Gns.	St.afv.	Min	Max	Gns.	St.afv.	Min	Max
System fleksibilitet	-0.65	5.42	-16	14	-1.72	5.35	-17	11
Helhedsorientering	-1.38	5.48	-14	13	-2.56	5.44	-17	13
Abstrakt tænkning	8.43	4.83	-6	19	8.05	4.59	-15	19
Risikovillighed	2.50	5.13	-15	16	2.96	4.53	-11	14
Selvbeherskelse	7.91	4.93	-11	17	8.08	4.76	-14	17
Indfølgelsevne	10.20	3.52	-1	19	10.24	3.61	-6	20
Social kontakt	3.94	4.64	-11	17	4.95	4.49	-11	15
Social fleksibilitet	5.60	3.71	-8	15	5.99	3.50	-4	17
Opbakning	3.22	4.20	-10	15	3.78	3.72	-8	14
Tillid-tiltro	5.83	4.15	-6	17	7.93	3.84	-4	17
Konkurrence	5.31	4.06	-6	17	4.81	4.25	-11	16
Indflydelse	6.72	4.42	-6	17	6.46	3.96	-5	15
Selvtillid	10.95	5.17	-10	20	11.22	4.83	-8	20
Frihedstrang	3.86	3.96	-6	13	3.57	3.30	-5	15
Psykisk styrke	4.29	4.08	-9	14	5.17	4.10	-5	15
Fysisk energi	6.92	4.17	-7	17	8.03	3.73	-4	16

### Resultat af t-test figur 11, side 22.

Sammenligning af kvindelige respondenters scorer over perioderne 1983-85, 1991-93, 1999-01. I hvert sampel er der henholdsvis 39, 88 og 158 respondenter.

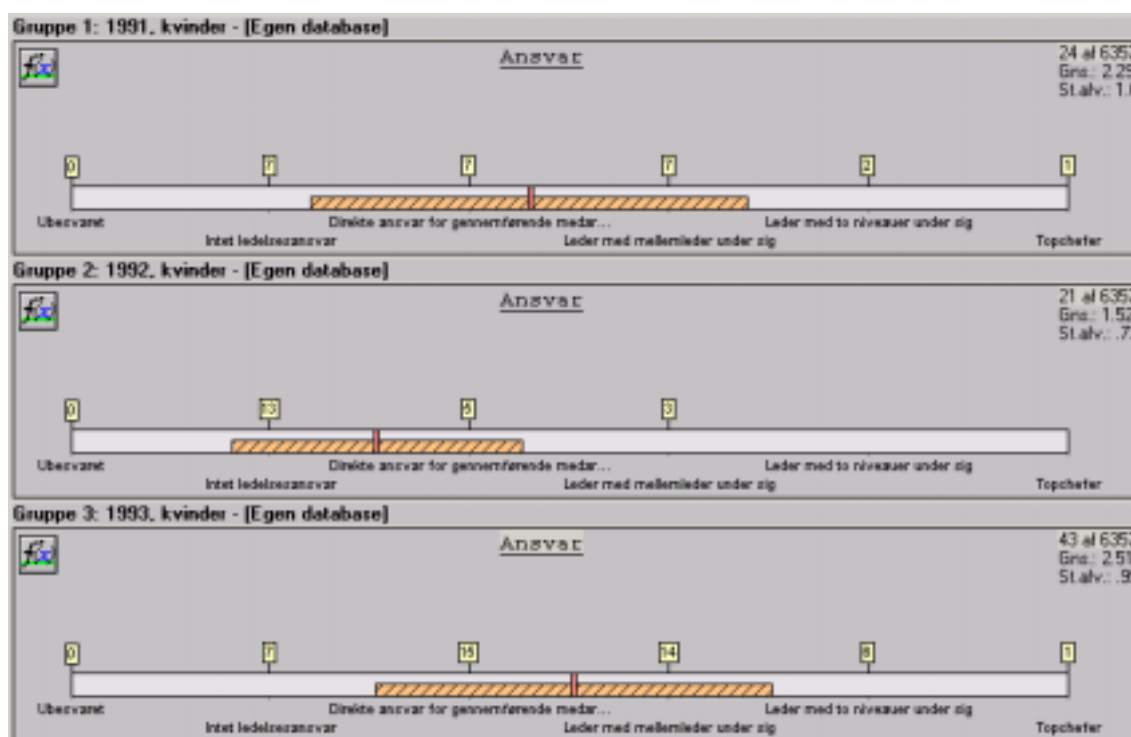
Statistisk variabel	t-test		
	1 - 2	1 - 3	2 - 3
System fleksibilitet	92.8%	83.6%	70.1%
Helhedsorientering	96.8%	71.3%	68.4%
Abstrakt tænkning	52.9%	37.1%	3.3%
Risikovillighed	45.0%	88.9%	33.5%
Selvbeherskelse	84.3%	39.5%	17.5%
Indfølgelsevne	8.1%	88.4%	0.9%
Social kontakt	38.0%	96.8%	25.0%
Social fleksibilitet	0.4%	18.5%	4.5%
Opbakning	87.3%	26.0%	7.5%
Tillid-tiltro	75.1%	10.2%	0.8%
Konkurrence	82.2%	49.8%	21.3%
Indflydelse	17.1%	0.9%	25.1%
Selvtillid	36.8%	2.7%	0.0%
Frihedstrang	64.5%	31.8%	52.2%
Psykisk styrke	96.8%	17.0%	9.3%
Fysisk energi	34.9%	11.4%	46.4%



Udviklingen i gennemsnitsscoren, minimum-maksimum og standardafvigelser for 39 kvinder i 1983-85 sammenlignet med 88 kvinder i 1991-93 og 158 kvinder i 1999-01.

Statistisk variabel	Gruppe 1				Gruppe 2				Gruppe 3			
	Gns.	St.afv.	Min	Max	Gns.	St.afv.	Min	Max	Gns.	St.afv.	Min	Max
System fleksibilitet	-1.69	4.52	-14	6	-1.59	6.28	-15	12	-1.88	5.36	-18	9
Helhedsorientering	-3.94	6.09	-18	8	-3.89	6.99	-17	13	-3.55	5.97	-17	13
Abstrakt tænkning	7.92	4.99	-4	15	7.28	5.28	-7	17	8.65	4.36	-3	19
Risikovillighed	2.41	5.37	-11	11	1.61	5.42	-13	12	2.28	4.92	-11	14
Selvbeherskelse	5.64	5.47	-8	17	5.40	6.32	-9	18	6.42	5.02	-14	16
Indfølingsevne	10.28	3.42	0	17	9.07	3.56	-1	17	10.37	3.78	-6	19
Social kontakt	5.48	3.78	-2	12	4.72	4.71	-5	16	5.45	4.61	-6	16
Social fleksibilitet	7.10	2.66	3	11	5.29	3.32	-1	13	6.25	3.68	-4	17
Opbakning	4.66	4.46	-3	12	4.79	4.04	-4	15	3.87	3.67	-6	16
Tillid-tiltro	7.20	4.49	-6	16	6.94	4.15	-6	17	8.35	3.74	-3	18
Konkurrence	3.41	4.40	-5	17	3.22	4.13	-5	14	3.97	4.63	-11	16
Indflydelse	3.02	4.38	-6	12	4.39	5.40	-12	14	5.15	4.54	-8	14
Selvtilid	7.00	6.21	-8	16	5.80	7.01	-12	18	9.22	5.33	-8	20
Frihedstrang	3.15	4.05	-6	12	3.50	3.80	-6	11	3.81	3.45	-7	15
Psykisk styrke	2.53	4.98	-11	12	2.57	5.54	-14	14	3.68	4.50	-10	13
Fysisk energi	5.92	4.76	-7	16	6.72	4.18	-4	16	7.13	4.06	-9	16

Antallet og fordelingen af kvindelige ledere på de forskellige ledelsesniveauer. 1 repræsenterer kvinder uden noget ledelsesansvar. Vises som en forklaring på den markant lave score på selvtillid for kvinderne i 1992 gruppen.





Sammenligning af mænd og kvinders svar på udsagn om social fleksibilitet. Den væsentligste forskel ligger i svarmønstret på udsagn 42C: ”foretrækker at omgås mennesker der holder fast ved deres principper”.

Statistiske nøgletal for aktive grupper.

Udsagn	Gruppe 1			Gruppe 2		
	Enig%	Uenig%	Ib%	Enig%	Uenig%	Ib%
41A er tålmodig og forstående overfor folk som udtrykker sig uklart	22.65	25.28	52.05	21.17	27.97	50.84
42C foretrækker at omgås mennesker der holder fast ved deres principper	25.90	11.44	62.65	23.37	21.67	54.95
43D dømmes ikke mennesker på grundlag af deres udseende	34.37	7.46	58.15	46.74	6.09	47.16
44B er utålmodig med mennesker som altid er usikre og i tvivl	39.88	14.96	45.24	35.76	20.18	44.05
45A opfatter mig selv som både tolerat og tålmodig overfor andre	43.07	12.26	44.65	34.56	14.80	50.63
46D byder mig ikke om mennesker der ser alt i sort og hvidt	35.92	9.47	54.59	41.21	6.44	52.33
47A mener der ofte er behov for en stærk person der kan skære igennem	37.48	26.70	35.81	30.66	30.38	38.95
48C mener de fleste spørgsmål kan besvares med et ja eller nej	2.74	52.28	44.97	2.54	58.92	38.52
49C mener det første indtryk af en person altid er det afgørende	8.08	50.36	41.54	9.91	50.56	39.51
50A mener de fleste sociale problemer kan ses fra mange sider	73.89	0.82	25.28	76.20	0.49	23.30
51C mener det er vigtigt at klarlægge hvem der har ret og hvem der har uret	2.83	55.50	41.66	1.77	59.27	38.95
52C mener ikke der findes undskyldninger for folk der overtræder loven	29.67	17.42	52.90	28.68	18.48	52.83
53B har ikke svært ved at indrette sig efter andres normer	32.77	4.79	62.42	31.09	3.82	65.08
54D er som regel meget tolerat og tålmodig overfor andre	35.92	2.53	61.53	32.50	2.26	65.22
55A synes mange mennesker tager alt for let på moralske spørgsmål	7.78	51.30	40.90	9.49	49.50	41.00
56D forstår godt at folk af og til kommer i tvivl og bliver usikre	52.51	2.05	45.43	64.58	0.99	34.41
57C prøver altid at hjælpe mennesker der bliver usikre og nervøse	48.72	4.93	46.34	49.71	4.46	45.82
58D mener at mennesker uden faste holdninger er svage	8.54	40.63	50.82	7.50	42.98	49.50
59C byder mig ikke om at omgås sjuskede mennesker	12.26	24.55	63.17	10.83	27.62	61.54
60C trives godt blandt mennesker der har andre sociale normer end mig	44.58	2.87	52.53	45.25	3.75	50.99

Gennemsnitsscoren på social fleksibilitet for 4378 mænd er 5,21 og 5,91 for 1412 kvinder. Ikke nogen stor forskel når man betænker at de 20 udsagn i højere grad udtrykker det vi normalt opfatter som de mere feminine bløde værdier.



## 4. Konklusion

- Mod et paradigmeskift?

### Oplæg tabel 1, side 25.

Den procentuelle fordeling af svar på de 20 udsagn om detaljer/helhedsorientering.

Statistiske nøgletal for aktive grupper.

Udsagn	Gruppe 1			Gruppe 2		
	Enig%	Uenig%	Ib%	Enig%	Uenig%	Ib%
21C bliver let utålmodig når jeg skal arbejde med detaljer	7.97	27.65	64.36	7.12	28.30	64.56
22B er omhyggelig med alle opgaver	24.73	5.85	69.41	27.49	4.88	67.61
23D kan godt lide at grave mig ned i detaljer	51.32	15.69	32.97	64.15	11.81	24.03
24D bliver utålmodig når jeg skal arbejde med detaljer	12.76	20.74	66.48	8.55	13.03	78.41
25B har svært ved at afslutte et stykke rutinearbejde	15.42	23.67	60.90	13.44	27.08	59.47
26C er ihærdig og udholdende med alle opgaver	32.44	7.97	59.57	34.41	6.31	59.26
27C arbejder med mine opgaver til den sidste detalje er på plads	28.72	7.71	63.56	28.51	9.77	61.71
28C bliver ved med at arbejde med en rutineopgave til den er løst	25.00	15.15	59.84	27.29	12.21	60.48
29B har det bedst når alle detaljer er i orden	26.32	6.38	67.28	33.60	7.73	58.65
30B er ikke særlig omhyggelig med rutineopgaver	6.91	25.00	68.08	4.07	30.95	64.96
31B mener det er vigtigt at have styr på alle detaljer	25.79	9.04	65.15	24.84	9.97	65.17
32C bryder mig ikke om at løse rutineprægede opgaver	36.43	11.70	51.86	24.23	9.77	65.98
33B keder mig ikke når jeg skal arbejde med detaljer og rutiner	46.27	13.82	39.89	41.34	14.25	44.39
34D synes ikke om at arbejde med de samme ting for længe ad gangen	14.62	22.07	63.29	15.68	18.32	65.98
35C vil gerne arbejde med opgaver der kræver fordybelse i detaljer	11.96	25.79	62.23	14.05	22.40	63.54
36D har det bedst når jeg ikke skal arbejde med detaljerne i en opgave	58.24	1.86	39.89	14.05	14.66	71.28
37C overlader gerne opgaver der er fyldt med detaljer til andre	39.36	9.57	51.06	35.23	9.97	54.78
38A arbejder med en opgave til den er løst	73.40	1.06	25.53	69.85	1.62	28.51
39B bruger gerne timer på detaljer for at fuldføre en opgave	30.58	16.48	52.92	31.16	16.29	52.54
40B er ikke særlig glad for at arbejde med detaljprægede opgaver	9.57	13.56	76.86	6.10	13.84	80.04

### Oplæg tabel 2, side 26.

Den procentuelle fordeling af svar på de 20 udsagn om social fleksibilitet.

Statistiske nøgletal for aktive grupper.

Udsagn	Gruppe 1			Gruppe 2		
	Enig%	Uenig%	Ib%	Enig%	Uenig%	Ib%
41A er tålmodig og forstående overfor folk som udtrykker sig uklart	23.36	27.71	48.91	26.27	12.40	61.31
42C fortrækker at omgås mennesker der holder fast ved deres principper	38.04	9.23	52.71	27.00	15.32	57.66
43D dømmes ikke mennesker på grundlag af deres udseende	27.71	7.60	64.67	43.79	6.56	49.63
44B er utålmodig med mennesker som altid er usikre og i tvivl	43.47	8.69	47.82	35.03	18.24	46.71
45A opfatter mig selv som både tolerant og tålmodig overfor andre	40.76	14.13	45.10	51.09	5.10	43.79
46D bryder mig ikke om mennesker der ser alt i sort og hvidt	39.67	11.41	48.91	45.25	8.02	46.71
47A mener det ofte er behov for en stærk person der kan skætte igennem	40.76	25.00	34.23	22.62	31.38	45.98
48C mener de fleste spørgsmål kan besvares med et ja eller nej	3.26	61.41	35.32	0.00	56.20	43.79
49C mener det første indtryk af en person altid er det rigtige	8.69	54.89	36.41	8.02	37.95	54.01
50A mener de fleste sociale problemer kan ses fra mange sider	76.08	2.17	21.73	78.10	0.00	21.89
51C mener det er vigtigt at klarlægge hvem der har ret og hvem der har uret	2.71	49.45	47.82	0.72	56.93	42.33
52C mener ikke der findes undskyldninger for folk der overtræder loven	28.80	17.39	53.80	31.38	19.70	48.90
53B har ikke svært ved at indrette mig efter andres normer	34.78	5.43	59.78	27.00	3.64	69.34
54D er som regel meget tolerant og tålmodig overfor andre	34.78	2.71	62.50	37.95	2.18	59.85
55A synes mange mennesker tager alt for let på moralske spørgsmål	7.06	46.73	46.19	7.29	47.44	45.25
56D forstår godt at folk af og til kommer i tvivl og bliver usikre	45.10	1.08	53.80	57.66	2.18	40.14
57C prøver altid at hjælpe mennesker der bliver usikre og nervøse	41.84	5.97	52.17	45.25	6.56	48.17
58D mener at mennesker uden faste holdninger er svage	6.52	38.04	55.43	6.56	45.25	48.17
59C bryder mig ikke om at omgås sjuskede mennesker	12.50	11.41	76.08	5.83	27.73	66.42
60C trives godt blandt mennesker der har andre sociale normer end mig	33.69	3.26	63.04	35.03	6.56	58.39

