

Hva er grunnen til den lave andelen av kvinnelige ledere?

I høst har Norge blitt kåret til verdens mest likestilte land. Undersøkelsen vurderte blant annet kvinners muligheter til utdanning, yrkesaktivitet og økonomisk uavhengighet. Samtidig som Norge blir kåret til verdens mest likestilte land, pågår det en vedvarende diskusjon om kjønnskvoltering og andre tiltak for å skape mer likevekt mellom menn og kvinner i arbeidslivet. Det er en tankevekker at debatten som foregår i nasjonale media reflekterer at Norge har langt igjen til likestilling, men utlendinger mener vi er de beste. Dette forteller to ting. For det første har Norge fremdeles store utfordringer. For det andre at det er ennå verre i resten av verden.

Det faktumet at kvinner bare har 23% av lederstillingene har mange årsaker. En av grunnene som har fått stor oppmerksomhet har å gjøre med kvinners valg av utdanning og yrke. Tradisjonelt har menn foretrukket tekniske fag, og kvinner har valgt omsorgsyrker. Det har også vært overvekt av menn med høyere utdanning. Begge disse tingene er i ferd med å endres, og vi ser nå flere kvinner som velger utradisjonelle yrker og kvinneandelen under høyere utdanning har tatt igjen mennenes. Det er brukt store offentlige resurser for å trekke kvinner til tekniske og mekaniske utdannelse, og dette har gitt resultater, men de er fremdeles slik at det fattes interesse fra media om det er et antall jenter på byggfaglinjen ved den lokale videregående skolen. En interessant observasjon er at staten har oppfordret jenter til å velge utradisjonelle yrker samtidig som mange av disse yrkene stadig utgjør mindre del av arbeidsmarkedet. Av større interesse den utviklingen som har skjedd på høyskoler og universiteter. Det faktumet at det nå er like mange kvinner som menn som tar høyere utdanning kommer til å få konsekvenser for fremtiden. Spesielt i ekspertorganisasjoner med kunnskapsrelatert fokus foregår ansettelser i stor grad på grunnlag av faglige kvalifikasjoner. Faktumet at det er relativt få kvinnelige ledere skyldes blant annet at det har vært få kvinner med relevant bakgrunn. Siden dette er i endring, taler utviklingen for at det blir flere kvinnelige ledere i fremtiden.

Også biologi kan være en grunn til at det er et mindretall kvinnelige ledere. Ledere blir ofte rekruttert blant de som viser størst ambisjoner i arbeidslivet, og som "alltid" kan være tilgjengelig for arbeidsgiveren. Dette kolliderer med kvinners biologiske evne til å få barn. Graviditet, fødsel og permisjon fører ofte til at kvinner ikke er tilstede på arbeidsplassen like mye som menn. Usikkerheten for graviditet gjør at arbeidsgivere tenker seg grundig om før de ansetter kvinner i reproduserende alder i ledende stillinger. Den tiden da biologien samarbeider best og hvor kvinner flest får barn, sammenfaller også med den perioden i livet

hvor de fleste skal etablere karriere. I de senere årene har vi derfor sett at utviklingen går mot at kvinner venter med å få barn til de er godt etablert på arbeidsmarkedet, eller at de velger å ikke få barn i det hele tatt. Den sosiale normen som i vesten forteller kvinner at de både skal være vellykkede yrkeskvinner og ha barn, er en av årsakene til de lave fødselstallene. Slik synker folketallet i vesten, og det er mange forskere som på grunn av dette bekymrer seg for velferdsstatens fremtid.

Kulturelle trekk i samfunnet kan også ha innvirkning på hvorfor det er få kvinner i ledende stilling. Kulturen setter standard for hvilke normer og verdier som gjelder i en organisasjon eller et samfunn. Det finnes kulturer på mange forskjellige nivåer i samfunnet. For eksempel internasjonale, nasjonale, lokale, på arbeidsplasser, mellom venner og i familier. Sosiale konvensjoner som forteller at kvinner ikke er fullstendig realiserte som kvinner om de ikke har fått barn kan være del av kulturelle trekk som gjør at det er få kvinnelige ledere. På den annen side kan det også være et kulturfenomen som forteller at mødre ikke kan fungere like godt som ledere. Det kan også være maskulin kultur som sier at det rett og slett passer bedre med mannlige ledere. Denne maskuline kulturen er et hinder som kvinner må beseire i sin kamp for å bli ledere.

Selvfølgelig er også renspekke diskriminering en av årsakene til at det er få kvinnelige ledere. Selv om det bryter med samfunnets normer å direkte diskriminere kvinner, er det mere subtile måter å diskriminere på. Tilretteleggelsen av arbeidslivet generelt kan være diskriminerende. Jeg tenker da på mekanismer som alt er nevnt, hvor det for eksempel forventes at ledere skal være svært tilgjengelige. Det kan også handle om hvordan mange viktige bestemmelser gjøres under "fredagspilsen" med gutta. Drevet av konkurranselyst kan også kvinner delta på slike ritualer, men det er vanskelig å inkluderes på lik linje med mennene. Også kvinners egenbilde kan virke diskriminerende. Dette kan handle om kvinners egne formeninger om hvordan kvinner skal oppføre, seg og hva de kan gjøre. Men problemet med mange kvinners selvbilde handler mest om at kvinner kanskje ikke klarer se seg selv som toppledere.

Konsekvenser av lav kvinneandel i ledende stillinger

Det finnes karaktertrekk som gjennomsnittlig er mer maskuline eller feminine. Hvorvidt dette er tillært kultur eller er medfødt skal ikke diskuteres her, men det konstateres at forskjellige karaktertrekk defineres som mannlige og kvinnelige.

Det var et poeng under diskusjonen rundt kjønnsnøytral ekteskapslov, og i og forseg, i diskusjonen om delt foreldrerettigheter, at det er viktig at barn blir påvirket av både mannlige

og kvinnelige rollemodeller. I denne sammenhengen er det altså viktig å påvirkes av begge kjønn for å skape en harmonisk helhet. Kan et barns utvikling mot sunnhet og harmoni sammenlignes med en organisasjons vei mot det samme? I alle fall snakkes det ofte om hvordan det er forskjell mellom måten menn og kvinner leder, og hvor sundt det er for samfunnet at det også finnes kvinnelige ledere. Jeg har arbeidet på arbeidsplasser som har vært dominert av menn og andre arbeidsplasser som har vært dominert av kvinner. Av erfaring kan jeg si at disse arbeidsplassene har vært helt forskjellige. Om det har med strukturen, sektoren eller kjønns sammensetningen er jeg usikker, men sikkert er det at arbeidsmiljøene har vært forskjellige. Det er klassisk å si men er fokusert på ytre ting og kvinner er fokusert på indre verdier, dette er til dels også min erfaring.

I de fleste tilfeller påvirker ledelsen en organisasjons kultur og holdninger. Om det er slik at kvinner og menn generelt leder på forskjellige måte setter lederen en maskulin eller feminin standard for organisasjonen. Og om antagelsen om maskulin og feminin ledelse stemmer, er det også et faktum at det er flest mannlige ledere og derved flest organisasjoner som er preget av maskulin kultur. Ut fra antagelsen om at ”myke” verdier er mer fremtredene hos kvinnelige ledere, kan en overvekt av maskulin lederkultur overse mange problemers egentlige årsak. For et eksempel om en medarbeider i organisasjonen gjentatte ganger ikke møter som avtalt, kan en mannlig leder vedta sanksjoner i forhold til medarbeideren. En kvinnelig leder hadde antagelig gjort det samme, men i tillegg funnet ut at grunnen for avtalebruddene hanger sammen med at vedkommende blir mobbet av andre medlemmer av organisasjonen.

På samme måte som det er viktig får et barn å være under innflytelse av begge kjønn kan det altså være nyttig for en organisasjon å bli påvirket av både mannlige og kvinnelige ledere. Det er ikke mange som våger å snakke høyt om konkret hva de mannlige og kvinnelige lederkarakterene er. Men, det antydes for eksempel at menn har fokus på effektivitet og kvinner på arbeidsmiljøet. Om det virkelig er slik, må det være sundt for en organisasjon å være påvirket av både mannlige og kvinnelige ledere. Da ville oppgavene vært løst på en effektiv måte, samtidig som at medlemmene hygget seg! Om det virkelig er slik at ulike kjønn leder forskjellig, går samfunnet i stor grad glipp av påvirkning fra det ene kjønn. Slik det anses å ha betydning for et barn, kan den skjeve kjønnsfordelingen av ledelse ha betydning for at organisasjoner ikke er harmoniske?

Mulige tiltak for å rette opp skjevheter

Om vi antar at det er nyttig for samfunnet at vi får flere kvinnelige ledere er det da noe vi kan gjøre for å fremme denne utviklingen?

Det skapte rabalder da det ble vedtatt at en viss prosent av styresammensetningen i forskjellige organisasjoner måtte være besatt av kvinner. Sinte styremedlemmer hevdet at det ikke var nok kvalifiserte kvinner til å tre inn i posisjonene, og kvinner hevdet at de ikke ville inn i styrene siden de ikke var valgt inn på grunn av andre kvalifikasjoner enn kjønn. Det siste argumentet ble også brukt av kvinner i under forelesningene på UIA høsten 2008. Det var ikke en eneste av de kvinnelige studentene som åpent forsvarte kjønnskotering. Det var tvert imot flere som tok til orde for at de ikke ville ha "kvoteringsstillinger". Alle ville bli ansatt på bakgrunn av faglige og personlige egenskaper, uavhengig av kjønn. Mange kvinner frykter mindre legitimitet om de tar stillinger som er kvotert. Det er også forståelig at mange kvinner er stolte og vil kjempe om posisjoner på lik linje som menn, men det kan være til beste for alle om flere svelger denne stoltheten. Det er nemlig slik at fremveksten av kvinnelige ledere er så lav at med dagens hastighet kommer til å ta generasjoner før det blir jevnlikhet. Selv om det medfører en knekk på stoltheten kommer det til å gi kvinner verdifull erfaring som åpner veier til ennå høyere stillinger. Man skal heller ikke se bort fra den rollen slike kvinner i "kvoteringsstillinger" kan spille som rollemodeller for andre kvinner.

Faktumet at stadig flere kvinner har høyere utdanning kommer naturlig til å skape vekst av kvinnelige ledere. Når kvinneandelen av de aktuelle kandidatene vokser, blir det også flere kvinnelige ledere. Utdanning er derfor svært viktig, men det er også viktig for kvinner å skaffe seg ledererfaring ved blant annet å søke kvoterte posisjoner. De beste kortene en kvinne med lederambisjoner kan ha er kunnskap og erfaring. Derfor er det viktig at det utdannes mange kvinner og at de skaffer seg erfaring slik at de kan konkurrere med menn om toppstillingene.

De siste åren har vi sett flere kvinnelige toppledere som har fått hard medfart i media. Spørsmål er om det bare blåser på toppene eller om det blåser ekstra kraftig på kvinnetopper? Samme hva det korrekte svaret er på dette spørsmål så er det ikke til å komme bort fra at noen av disse kvinnelige lederne har skikket seg uklokt. Jeg erkjenner at det er vanskeligere for en kvinne å bli toppleder og om en kvinne for eksempel vil bli leder for nasjonalgalleriet, kan det være at hun må være ennå hardere og tøffere en "gutta". Derfor er det kanskje slik at kvinner i dagens samfunn må være mer menn enn mennene for å bli toppleder. Om det er slik at

kvinner må tilegne seg maskuline karakterer for å bli ledere, mister vi den største nytteverdien ved å ha kvinnelige ledere, nemlig at kvinnelige verdier blir spredd i organisasjonene.

Jeg kjenner en kvinne som har hatt en ledende stilling i et rekrutteringsfirma. Da hun startet hadde hun ambisjoner om å avansere, men ble møtt av mannlige sjefers som ikke behandlet henne godt. Hun kunne valgt å bli i organisasjonen, men valgte å bryte siden hun ikke var villig til å spille med samme regler som "gutta". Hun er nå tilbake i underordnet stilling som sykepleier. Med dette eksempelet vil jeg belyse at det er nødvendig med et paradigme skifte om vi skal få mange kvinnelige ledere. Samfunnet må rett og slett læres at det er forskjeller mellom menn og kvinner og at disse forskjellene er av det gode. Det må kreves av en leder at han forstår forskjellen og lærer seg å behandle medlemmer i organisasjonen individuelt og på den måten gjør det levelig også for kvinner å avansere i yrkeslivet.

Det må altså skapes rom for både maskulinitet og femininet i arbeidslivet om vi skal ha håp om at det skal bli riktig mange kvinnelige ledere. Det har vært nevnt at utdanning er et viktig redskap for å nå økt kvinneandel av ledere, men hvordan er undervisningslitteraturen? Er det slik at de fleste av bøkene beskriver maskuline måter å tenke ledelse på, og kommer ikke dette til å skape kvinnelige ledere som leder på en maskulin måte? Jeg har egentlig ikke noe godt svar på dette, men jeg vil heller ikke ha for mye av det radikale feministperspektivet som noen feminister har.

Økt kvinneandel i lederstillinger må komme fra at det utdannes flere kvinner og at disse tar kvoterte stillinger som gjør dem ennå mer attraktive ledere. Samtidig er det viktig at det skapes kulturer der det er lov til å reflektere det kjønn som enn har, og ikke true kvinner inn i maskuline former om de ønsker å være ledere.