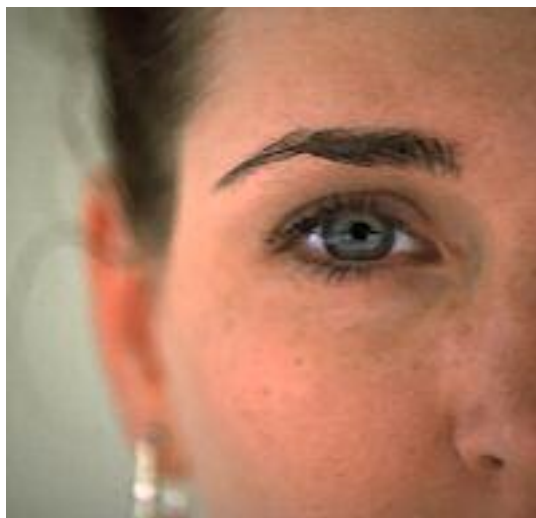


KVINNLIGT LEDARSKAP



**ATT SKAPA GYNNSAMMA
FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR
KVINNLIGA CHEFER**



Konsulter i strategi & förändringsledning
Tfn 08-646 02 03

DEN MANLIGA STRUKTUREN MÅSTE ANPASSAS TILL ETT NYTT LEDARSKAP.

Vi har hört flera förklaringar till den låga representationen av kvinnor på ledande poster. De manliga förklaringar som ofta hörs är att kvinnor inte vill, de saknar självförtroende, prioriterar hem och familj, föder barn, har fel utbildning, etc. Men kvinnorna själva kommer med helt andra förklaringar. De ser på problemet utifrån mäns konservativa attityder, arbetslivet hierarkiska struktur och dess traditionella organisationer som hinder för att man inte tar till vara deras kompetens.

Anledningen till dessa skilda förklaringar är mäns och kvinnors olika normer och värderingar. Och i företagsledningen är det de manliga värderingarna som gäller! Företagsledningar är ofta homogena grupper som kännetecknas av konformitet, för det mesta av homosocial karaktär, dvs. män som väljer män, gärna män som liknar dem själva.

Männen har således skapat en kultur där kvinnor inte tillåts växa och inkräkta på den homosociala konformiteten. Den maskulina kulturen sänder signaler till kvinnor: "du passar inte in här".

Kvinnors lösning på problemet förefaller vara att anpassa sig till den manliga mallen för att göra karriär. Att visa manligt beteende har blivit kvinnans metod för att tas på allvar i arbetslivet. Men kvinnors utmaning måste vara att på ett mera nyanserat sätt hantera de maskulina normerna och samtidigt kunna behålla sin kvinnlighet och självkänsla. De måste samtidigt verka för att de manliga strukturerna luckras upp. Att välja den "enkla vägen" och lägga sig till med ett manligt beteende är inte lösningen, eftersom den konserverar den nuvarande manliga strukturen.

Den manliga strukturen låter sig inte ändras över en natt. Jämlikheten kan visserligen påskyndas med t ex lagstiftning om kvotering och "kvinnobonus". Men det är kanske att göra kvinnorna en björntjänst; de tvingas in i en miljö/struktur som inte är beredd att ta emot dem. Risker är då uppenbara att de manliga farhågorna om kvinnors kompetens blir bekräftad. Detta är inte önskvärt vare sig ur ett genusperspektiv eller ett företagsekonomiskt perspektiv. Hur frustrerande det än kan låta, blir rekommendationen: skynda långsamt.

JÄMLIKHET KRÄVER OLIKHET

Den nuvarande strukturen utgör en företagsekonomisk belastning. Kvinnor på ledande poster representerar en värdefull resurs som berikar företagen. Det är därför som vi radikalt måste byta tankemönster. Kvinnor ska inte behöva anpassa sig till det manliga systemet, det är systemet som måste anpassas till ett nytt ledarskap – ett ledarskap som utnyttjar könsens olikheter.

Det finns påtagliga manliga och kvinnliga egenskaper. CG Jung påstod dessutom att vi bär på ca 20 procent av det andra könets egenskaper. 20 procent av egenskaperna har vi således gemensamt, 80 procent är unika för respektive kön. En enkönad ledningsgrupp har således isolerat sig från en stor del av mänsklighetens egenskaper. Vi kan gissa att en sådan struktur får påverkan på besluts kvalitén i ledningsgruppen.

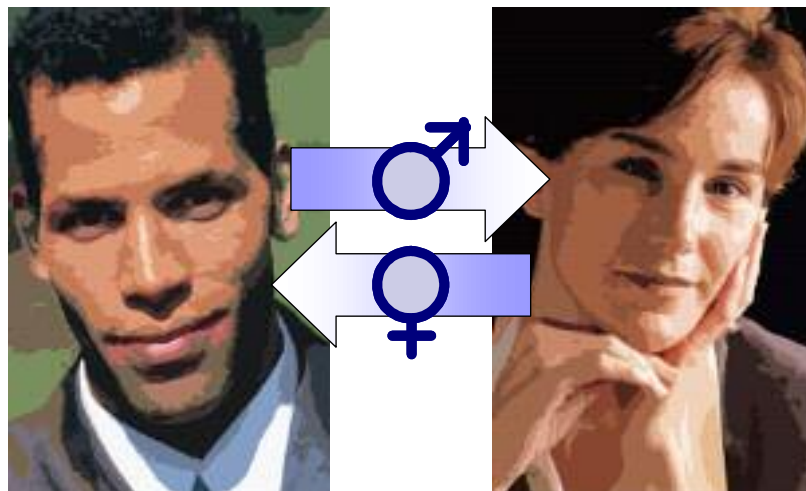
Vilka är dessa egenskaper? Marilyn Loden visar t ex att kvinnor lägger mindre vikt vid kortsiktiga personliga framgångar och arbetar hellre långsiktigt. Männerna tänker på egen framgång och är inte lika långsiktiga. Vid hennes undersökningar har två ledarstilar framkommit:

Manlig ledarstil

- ▶ Konkurrensinriktad
- ▶ Självcentrerad
- ▶ Självhävdande
- ▶ Kontrollerande
- ▶ Objektiv

Kvinnlig ledarstil

- ▶ Samarbetsinriktad
- ▶ Deltagande
- ▶ Osjälvisk
- ▶ Intuitiv
- ▶ Känslomässig



Bär på ca 20 %
kvinnliga egenskaper

Bär på ca 20 %
manliga egenskaper

Andra framträdande kvinnliga egenskaper enligt en studie av kvinnliga toppchefer är lyhördhet, förmåga att föra en kontinuerlig dialog, visa entusiasm och att samarbeta och förmedla.

Carol Gilligan pekar på att män har en tendens att se världen genom lagar och logik medan kvinnor ser världen som ett nätverk av förbindelser. Båda synsätten lär ha betydelse i en välfungerande organisation.

Detta ansluter väl till Jordfalk och Sohlbergs undersökningar som visar att manliga ledare orienterar sig vertikalt, i en företagshierarki, medan kvinnliga ledare tenderar att orientera sig horisontellt, i en nätverksorienterad organisation.

Dessutom visar hjärnforskningen att kvinnor har en bättre simultankapacitet än män. Kvinnor använder båda hjärnhalvorna och fler delar av hjärnan när hon lyssnar och talar. Män använder bara ena hjärnhalvan.

Företagsledarna har ofta ett för snävt kompetensbegrepp, som inte räknar in kvinnors egenskaper. Och här har kvinnorna ett starkt argument. Om männen inte ser att det behövs kvinnor i ledningsgruppen för deras kunskaper, så borde de väl ändå inse att de behöver deras egenskaper! Egenskaperna stärker kunskapsbilden eftersom kunskap och egenskap utgör delar av det totala kompetensbegreppet. De utgör tillsammans ett företagsekonomiskt samband som talar till kvinnornas fördel.

Det är av avgörande företagsekonomisk betydelse att ledningen representeras av individer som har förmåga att visa känslor, kan lyfta fram konflikter, vågar ifrågasätta, har instinktiv uppfattning och god blick för helheten.

SKYNDLA LÅNGSAMT

Diskussionerna om kvinnors makt i näringslivet handlar tyvärr alltför ensidigt om vad man kan göra för kvinnorna och inte vad man ska göra åt männen. Jämställdhet, som det visar sig, är i första hand en mansfråga. Männen måste inse att det krävs stora förändringar hos dem själva. De måste ges möjlighet att ifrågasätta sina egna förutsättningar och beteende, att reflektera över de kontraproduktiva effekterna av deras ledarskap. Varför de levt med detta problem så länge och varför de för sig själva mörklagt problemet så länge. Männen behöver tid att gå till botten med denna fråga – utan att de defensiva, självförsvarende resonemangen tar över. Detta är sannolikt en nödvändig process för att männen ska öppna sig för ett nytt beteende – ett nytt jämställt ledarskap.

Männen säger att kvinnorna kan behöva hjälp i form av mentorskap för att utvecklas och förberedas för chefsjobbet. Men det är således minst lika viktigt att de manliga cheferna får stöd, för att utvecklas och lära sig kvinnliga värderingar. Först då kan vi på allvar börja angripa den nuvarande strukturen.

Man kan gå ett steg längre för att hjälpa kvinnorna till ledningspositioner. Det är genom ett förstärkt mentorskap eller stöd under den viktiga installationsprocessen av den nya chefen. Idag då det är vanligt att en ny chef har högst arton månader på sig att visa resultat, ställs det krav på tempo, en fungerande ledningsfunktion och fullt fokus på de prioriterade frågorna. Programmet är ett stöd för chefer att komma igång snabbt och på rätt sätt med sin ledningsgrupp, sina medarbetare, företagskulturen och med sina fokuserade strategifrågor.

Ett program som aktivt stöder kvinnan i den nya chefs- eller VD-befattningen torde utgöra ett stöd med företagsekonomiska effekter och en trygghet både för den nyutträdde chefen och också för den som skrivit på anställningskontraktet. Detta stöd är sannolikt också viktigt för kvinnorna som chefskollektiv, eftersom deras framgångar inom jämställdhetens område är beroende av hur väl deras kvinnliga kollegor lyckas i sina karriärer.

Anna-Lena Kruse
anna-lena.kruse@salvera.se

Ove Liljedahl
ove@liljedahl.com

Contriba Företagsledning:

1. Coachar kvinnor, för att förbereda dem för ledningsbefattningar.
2. Coachar männen som ska dela makten kvinnorna.
3. Genomför seminarier/diskussioner med ledningsgrupper om kvinnligt ledarskap.
4. Erbjuder kvinnor "installationsstöd" vilket innebär att vi aktivt stöder den kvinnliga chefen under hennes första 100 dagar i det nya chefsjobbet.