

Det haster med å øke kvinneandelen

Ph.d. i sosiologi
Anne Grethe Solberg
Forsker II OsloMet
– Oslo Metropolitan University

Det tilspisser seg når slagkraftige DnB og Equinor krever kjønnsbalanse i advokatselskaper som de kjøper tjenester av. Neste bransje ut kan være revisjonsselskapene.

I likhet med advokatselskaper har mange revisjonsselskaper en forretningsmodell der antall fakturerte timer måles før opprykk. Enkelte forklarer faktureringskravet som årsaken til at det er så få kvinner på toppen.

Høy faktureringsgrad er vanskelig for mange, spesielt for dem som ikke er gift med jobben, men med et menneske og har familie. Samtidig er det lett å forstå selskapers avhengighet av stabile inntekter. Mange ansatte skal ha lønn hver måned for å holde hjulene i gang. Enkelte selskaper har i tillegg en forretningsmodell der få tar ut mye penger. Det minsker ikke presset på inntjening når jobb må settes foran familielivet, slik kvinner oftere prioriterer enn menn.

Kvinneandel har økt

Det er lett å kritisere en slik modell som åpenbart bør justeres, men det er ingen garanti for at en justering på kort eller lang sikt bedrer den lave andelen kvinnelige ledere og partnere. Noen får det også tydeligvis til, for kvinneandelen har økt det siste tiåret til tross for krevende faktureringskrav.

Endeløse og tidkrevende diskusjoner

Etter både å ha forsket på og jobbet som konsulent med kjønnsbalanse i mange år, ser jeg fellestrekk ved de selskapene som lykkes. Det første er det grunnleggende prinsippet om *ikke* å spørre «*hvorfor har vi så få kvinner i ledelsen*». Ofte ender dette opp i endeløse og tidkrevende diskusjoner om det finnes et glasstak eller om det er kvinnene selv som ikke vil. De konstruktive tiltakene uteblir i diskusjonens hete. Det er sjeldent sammenheng i en organisasjon mellom årsaker til et problem og de tiltakene som løser det.

Jobb systematisk over tid

Selskap som bedrer balansen, jobber systematisk over tid med kirurgiske organisatoriske inngrep. De sørger for at kvalifiserte og motiverte kvinner får ledererfaring i praksis. Kvinner jobber som tvillingledere i perioder og får innsikt i lederrollen ved å skygge og avlaste en erfaren leder. Et annet effektivt grep er at toppledere ærlig deler sin personlige historie om hvordan de har tenkt underveis i karrieren, hvordan de har løst problemer og hvilke holdninger de har hatt. Det gjøres i tett dialog med ledermotiverte kvinner som får oppleve topplederne som sårbare feilende mennesker uansett hvilket kjønn topplederen har. Slik avmystifiseres karriere.

Ikke lag ett motivasjonsopplegg for ALLE

Selskapene som er best på kjønnsbalanse, velger ut kvinner med reelt lederpotensial og utvikler dem. Her snubler mange selskaper i oppløpet mot kjønnsbalanse ved å lage motivasjonsopplegg for ALLE kvinnene sine. De tror at alle kvinner trenger å bli sett og oppmuntret på samme måte for å innta ledelsen. Dette øker sjeldent andelen kvinnelige ledere eller partnere. Noen kvinner,



Å stille spørsmålet om «*hvorfor har vi så få kvinner i ledelsen*» – ender ofte opp i endeløse og tidkrevende diskusjoner, sier Anne Grethe Solberg.

akkurat som mange menn, trives best med å løse oppgaver og vil absolutt ikke ha større ansvar. Tiltakene må være skreddersydde, spesialiserte, være en del av strategien og ledes som vanlige endringsprosjekter med milepæler og måling av måloppnåelse. Initiativene bør rettes mot kvalifiserte og lederambisiøse kvinner og menn.

Ikke forvent noe annet

Et annet viktig grep er å forvente samme prestasjoner av kvinner og menn. Ikke forvent at kvinnelige ledere skal bidra med noe annet enn mannlige ledere. Mye forskning viser at menn ikke operer med annen type ledelse enn kvinner. Om en tror på kjønnsforskjeller i ledelse, kan en kategorisk tillegge kvinner og menn egenskaper de ikke kjenner seg selv igjen i. Ikke alle mannlige ledere mangler følelser, mykhet og innlevelse. Ikke alle kvinnelige ledere mangler evne til å tenke rasjonelt og ta beslutninger. Maskulinitet og femininitet er nokså likt fordelt blant norske kvinnelige og mannlige ledere. Ikke tro at kvinner og menn i et lederteam systematisk er forskjellige og skaper mangfold. Vær fornøyd med at det er balanse i andelen kvinner og menn.

Lykke til!