



Kultursociolog: **Findes kvindelig ledelse overhovedet?**

Kvinder er stadig "det andet", når det gælder ledelse. Det, der arketyrisk knyttes til det feminine, har stadig en lavere status i vores samfund end det arketyiske maskuline. Verdens udfordringer og statistikkerne på vores psykiske velbefindende viser os, at vi har brug for en ny balance, der bør inkludere alle menneskelige egenskaber

Af Emilia van Hauen



Er du en kvindelig leder? Hvis ja, hvordan ved du så, at du er en leder?
Er det fordi du har et formelt ansvar og en autoriseret myndighed?
Er det fordi andre følger dig frivilligt? Måske noget tredje?
Hvordan ved du, at du er en kvinde? Er det på grund af din krop?

Eller er det, fordi du føler dig som kvinde og spejler de kulturelle forventninger til fremtoning, værdier, adfærd og mere?

Det interessante er, at når de to ord sættes sammen, bliver de til undtagelsen. Selv i 2020 er kvindelige ledere noget, man skal skrive en bog om, fordi normen er, at ledelse stadig er mest knyttet til *mand*.

Det biologiske og det sociale køn

”Man fødes ikke som kvinde. Man bliver det.”

Sådan sagde den franske forfatter, feminist og filosof Simone de Beauvoir (1908-1986) for over 50 år siden. Og nogle vil straks indvende, at det ikke er rigtigt, for selv søpølsen ved, at der er en biologisk forskel på kønnene. Men det er heller ikke det, hun taler om.

Hun henviser til, at vi har to køn: Nemlig det biologiske og det sociale, og sidstnævnte er først og fremmest en kulturel aktivitet, der med tiden former vores private identitet og selvforståelse.

Det er årsagen til, at nærværende bog overhovedet kan findes.

For har du hørt om en bog med en titel a la: ”Mandlige lederes fordele”? Eller: ”Mandlig ledelse er fremtiden”? Jeg har googlet det, og det er ikke lykkedes mig at finde noget, der blot minder om det. Heller ikke på engelsk. Til gengæld er første hit: ”Mænd eller kvinder: Hvem er bedst til at lede fremtiden?”

Sådan fortsætter det i alle resultaterne af søgningen: Kvinder eller det kvindelige nævnes i alle overskrifter. Omvendt hvis man googler på kvindelige ledere, så kommer der kun noget op om kvinder. Alle googlesøgninger er individuelle, det ved jeg, men jeg fik også en del mænd til at google det, og resultatet var nogenlunde det samme.

Kvindes ”andethed”

Hvad er pointen? Det er, at kvindelige ledere stadig er ”det andet”, mens mandlige ledere er ”det første”. Og da det er normen, er der naturligvis ikke behov for artikler, der beskriver og forklarer det åbenlyse. Problemet med denne holdning er imidlertid, at det normaliserer den måde, som mandlige ledere bedriver ledelse på og dermed indirekte problematiserer al anden form for ledelse, læs: Kvindelig ledelse.

F.eks. var jeg til en konference for nylig, hvor jeg hørte en kvindelig leder sige til

en mand: ”Ja, jeg er jo ikke som andre kvindelige ledere. Jeg har jo fokus på både bundlinje og resultater”. Temmelig vild udtalelse, ikke? Og naturligvis både nedsættende og *u-woke* i forhold til hendes kønsfæller, men helt sikkert ikke ment sådan.

Problemet er også, at det gør mandlig ledelse til noget stereotypt, som mandlige ledere i lige så høj grad som kvindelige ledere, skal bankes på plads ind i. Hvilket generelt blot begrænser begge køn. Så det er i lige så høj grad mænd som kvinder, der udsættes for manglende ligestilling i forhold til menneskelig udfoldelse.

Det interessante er, at hvis en mandlig topleder begynder at italesætte og organisere sig efter principper og værdier, der ellers normalt er knyttet til det kvindelige, bliver han ofte anset for at være progressiv, modig, fremsynet og stærk. Som f.eks. Barack Obama, der konstant stod på mål for samarbejde, åbenhed, nysgerrighed og relationer.

Mens en kvindelig leder, der gør det samme, kan risikere at blive rystet på hovedet af og få kommentarer om, at hun vist ikke rigtig har forstået, hvad ledelse er ”ude i virkeligheden”.

Ovenstående bliver bakket op af et væld af statistikker, og der er flere forskellige statistikker på udbredelsen og manglen på samme i forhold til, hvor mange eller hvor få kvindelige ledere der findes i forhold til mænd.

Især når vi rammer toplederniveauet og bestyrelserne.

I over 25 år har jeg beskæftiget mig med kønnet som en social markør og identitet. Da jeg selv var leder for en international afdeling i en alder af 27 år, var jeg helt sikker på, at vi havde ligestilling, for jeg havde aldrig oplevet andet.

Jo ældre jeg er blevet, og jo flere privilegier jeg har fået (læs: er kommet tættere på magten), jo mere har jeg opdaget, at vi ikke har ligestilling. Fordi vi socialt og kulturelt ikke oplever værdien af de to køns udtryk og handling på samme niveau. I dag ved jeg, at jeg helt sikkert har været genstand for manglende ligestilling, da jeg var yngre. Jeg så det bare ikke.

Det gjorde jeg ikke, fordi jeg identificerede mig mere med det maskuline end det feminine, når det gjaldt min karriere. Jeg var nemlig helt ubevidst om, at det, jeg gav værdi, var de arketytiske maskuline dyder, værdier og adfærd, mens det der var knyttet til det arketytiske feminine klart havde en lavere status i min verden.

Det arketytiske feminine og maskuline

Arketytisk indbefatter det maskuline egenskaber som handlekraft, resultatfokus, styrke, aktivitet, autonomi, produktiv, organisering efter (synlige) hierarkier, strategi, kamp, erobring, beskyttelse, forsørgelse, autoritet og lineær kreativitet. Arketytisk indbefatter det feminine egenskaber som nærvær, socialitet, omsorg, følelser,

empati, rummelighed, passivitet, hengivenhed, nydelse, reproduktiv, frugtbarhed, skønhed, fællesskab og organisk kreativitet. Lægges de sammen, udgør de summen af mange menneskelige egenskaber, som vil danse sammen i en balanceret virkelighed. Ingen af dem er nødvendigvis knyttet til enten en kvinde eller en mand. Det kønnede er nemlig i realiteten nemlig først og fremmest det, som man kalder for et kontinuum; dvs. det mandlige udfolder sig inden for et bredt spektrum af ovenstående markører og handlinger og ligeledes gør det kvindelige. Kun i yderpunkterne – som næsten ingen mennesker tilhører – findes det, nogle ville kalde for ”en rigtig kvinde” og ”en rigtig mand”. Hvilket i sig selv er et håbløst udtryk.

Kigger vi kulturhistorisk på det kønnede, kan vi konstatere, at det netop er de arketypiske, maskuline markører, der i dag og i mange tusinde år før, er blevet vægtet højest i samfundet, og som dermed både har og til stadighed udløser en højere løncheck, flere lederstillinger og dermed større adgang til magten. Hvilket naturligvis har medført, at de systemer og strukturer (f.eks. den politiske arena, erhvervslivet, bureaukratiet og naturligvis politi og militær) der har den største synlige magt, er baseret på præcis de egenskaber og dyder. Hvilket igen har medført, at hvis kvinder skulle gøre sig gældende inden for disse områder, måtte de nødvendigvis adoptere kulturen og gøre den til sin egen for at overleve og måske også forfremmes inden for systemet.

Vores psykiske velbefindende er alarmerende

Men kigger vi på, hvordan vi som samfund trives, viser statistikkerne os, at der er noget helt desperat galt.

Over halvdelen af befolkningen lider af stress, 40 pct. af de unge kvinder mellem 16-24 år og 23 pct. af de unge mænd i samme aldersklasse lider af høj stress; altså det, der udløser en langtidssygemelding på en arbejdsplads. 20-30 pct. af befolkningen lider af angst, 20 pct. får en depression, og begge tal er i stigning.

Især i de unge generationer, hvor man bl.a. kan se at tallene på depression er tredoblet på blot 10 år. 45 pct. af danskerne lider af søvnløshed, og ensomheden er stigende. Ikke ligefrem tal på et samfund i balance, vel?

Når det lægges sammen med det materielle niveau og den civilisationsgrad, som vi har opnået, er der noget, der slet ikke stemmer, for vi burde være et samfund i totalt overskud på alle niveauer og i alle sektorer. Årsagerne er mangfoldige, men en af dem kan bl.a. findes i det ret ensidige fokus, der i al for langt tid har været på, hvordan vi har valgt at organisere os i samfundet og hvilke værdier, vi sætter i front.

Det svarer til, at vi havde et naturens årshjul, hvor vi kun havde sommer og efterår, men aldrig vinter og forår. Altså hvor vi kun anerkender væksten og høsten, men

”

*Det er ikke kvinderne,
den er gal med.
Det er systemet*

Emilia van Hauen,
kultursociolog

”

ingen vigtighed og forståelse har for, at vi også skal have vinterens opladning og forårets såning. Det bliver et meget tyndt afkast, hvis vi behandlede vores landbrug og køkkenhave på den måde. Men det er ikke desto mindre den måde, vi i alt for stor udstrækning behandler os selv og hinanden på.

Det maskuline har altså ikke bare forrang over det arketyrisk feminine, men dominerer næsten fuldkomment, og det er en af årsagerne til, at nogle kvinder ikke gider, orker, vil, har lyst til, kan se en idé i at gå efter en toplederpost.

Hvis du i dette sekund med denne sidste sætning bliver træt og irriteret og får lyst til at bladre videre, vil jeg bede dig om at overveje dette på vej til næsten kapitel:

Hvorfor er det kvinderne, der skal tilpasse sig et oldgammelt system, når de udgør halvdelen af den verden, som systemet findes i - og ikke systemet, der skal tilpasses til kvinderne også? Og hvorfor er det stadig de arketyriske maskuline værdier og dyder, der skal have højest status og bliver anset for at være det normale, beundringsværdige og magtskabende, når kvinderne også altid har været på arbejdsmarkedet? Jo, vi har. Men vi har bare ikke altid fået løn for det.

Hvorfor kvinder i virkeligheden ikke gider

De fleste tror, at kvinderne dropper karrieren på grund af familien. Men her er nogle tal, du kan tage med dig, inden du bladrer videre:

- 30 pct. dropper karrieren på grund af familien
- 68 pct. gør det, fordi de ikke føler sig værdsatte af arbejdspladsen
- 65 pct. føler sig udelukkede fra teams og beslutninger

Disse tal kommer fra Barbara Annis, forfatteren til bl.a. bogen ”Lad os arbejde sammen”. Lægger jeg hendes bog sammen med de mange års research, jeg har lavet på dette felt, er min konklusion, at alt for mange kvinder tjekker ud, fordi de udmattes af mangel på respekt for deres virkelighed. Eller sagt med andre ord: De føler at de skal bruge al for meget energi på at udkæmpe de forkerte kampe ind i systemet, i stedet for at kæmpe for at skabe den verden, de gerne vil være en del af.

Det forkerte og det rigtige spørgsmål

Den indvending som jeg oftest har hørt, når talen går på kvindernes manglende repræsentation i ledelseslaget, er nemlig: Jamen, det er kvinderne selv, der ikke melder sig ind i kampen. Underforstået: Hvad er der galt med kvinderne, siden de ikke gider at gøre det, der skal til, for at blive ledere. Især topledere. Men det er det forkerte spørgsmål at stille.

For det er ikke kvinderne, den er gal med. Det er systemet. Så de spørgsmål, enhver begavet CEO bør stille sig selv, er:

- *Hvad skal der til i vores virksomhed, for at kvinderne har lyst til at blive ledere hos os?*
- *Hvordan udvikler vi organisationen, så de også har lyst til at gå helt op til toplederniveau?*

Grunden til at det er den eneste rigtige tilgang til udfordringen, er den helt enkle, at kvinderne udgør halvdelen af verdens befolkning. Og dermed er halvdelen af jobtagerne og forbrugerne.

Men med det meget vigtige twist, at kvinderne tager op mod 80 pct. af samtlige købsbeslutninger, og derfor har en langt større købekraft, end deres antal berettiger dem til. Hvorfor det er en decideret kontraproduktiv strategi for f.eks. detailhandlen, at 90 pct. af deres indkøbschefer er mænd. Nogle vil så indvende, at det jo går meget godt. Men hvor meget bedre ville det mon kunne gå, hvis der var en mere ligelig fordeling af kvinder?

Samtidig er kvinder langt bedre ambassadører for de produkter og virksomheder, de kan lide, og deres standarder er højere, så når man møder en kvindes behov, har man overskredet mændenes. Det har Marti Barletta bl.a. skrevet om i den meget interessante bog: PrimeTime Women: How to Win the Hearts, Minds and Business of Boomer Big Spenders. Men vigtigst af alt er det naturligvis, at hvis vi skal have et samfund i balance, skal der selvfølgelig også være balance inden for kønnene i alle positioner og på alle poster og sektorer i samfundet.

Vejen til det er bl.a. at opløse det sociale køn, så den begrænsning, der uundgåeligt ligger i det for alle mennesker, ikke længere har magt over hverken det enkelte menneske eller os som helhed.

Da det ikke er noget, vi ”bare” kan gøre, er lovgivning en måde at hjælpe den udvikling på vej på. Inden for samfundsvidenskaberne er der ikke meget, der er sikkert, men man ved dog én ting:

Den hurtigste måde at ændre en kultur på, er ved at anvende jura. Med andre ord skal vi altså lovgive os ind i en ny social kultur, og det kan f.eks. være ved hjælp af kvoter i en periode og et øget fokus på sexisme på arbejdspladsen.

Begge dele er med til at stadfæste, at kvinder ikke er ”det andet” og derfor naturligvis skal behandles med samme respekt og have de samme muligheder som ”det første”.

Tilbage til verdens tilstand. Utallige undersøgelser viser, at det vigtigste for at

være lykkelig og sund er gode sociale relationer, hvilket bl.a. Harvard Study of Adult Development, der har kørt siden 1938, har bevist. Når man er lykkelig og sund, har man overskud til at være kreativ og finde nye løsninger på nye problemer. Hvis det lægges sammen med de unge generationers krav om hierarkiløshed, gode nære relationer til deres kollegaer og ledere (bemærk: ikke ”chefer”), plads til at udfolde deres kreativitet og tillid til deres ansvarsfølelse, så begynder der at vise sig et billede af helt nye ledertyper og nye former for ledelse, der skal på banen.

Når vi anerkender, at de arketyriske egenskaber som omsorg, relationer, rummelighed, orientering mod fællesskabet, empati og organisk kreativitet, er lige så vigtige at have med i enhver strategi og organisering, som de arketyriske maskuline KPI'ere, begynder vi at ruste os til en mere balanceret fremtid. Fordi vi jo netop har brug for hele menneskehedens ressourcer for at klare de udfordringer, vi som klodefællesskab står overfor. Men også fordi de unge generationer forlanger det.

De unge generationers krav

”Flere mænd end tidligere begynder at sætte spørgsmålstegn ved jobbet, når de får deres første barn. Det sker ofte, at de mandlige advokater, revisorer og konsulenter, jeg interviewer, græder under interviewet og siger, at de ville ønske, at de var en kvinde, eller at de blev syge, så de kunne tage orlov. Flere kalder det endda karriererefængslet.” Sådan udtaler Sara Louise Muhr, der er forfatter til ”Ledelse af køn”, organisationsforsker og professor på CBS.

Hun har siden 2010 lavet 150 dybdegående interviews med medarbejdere i advokat-, revisions- og konsulentbrancherne – og dette er bare spydspidsen. I årevis har jeg selv beskæftiget mig med de unge generationer, og netop kønnet og dets udtryk er en faktor, som mange unge er i gang med at tage et opgør med. For de vil ikke ses som et køn. De vil ses som et menneske. De fleste virksomheder og organisationer har i dag udfordringer med både at tiltrække og især fastholde de unge, og hvis du kan genkende det, vil jeg råde dig til at kigge på jeres køns politik – faktisk hele jeres diversitetspolitik – for de dygtige unge forlanger nemlig at den arbejdsplads, hvor de skal lægge deres energi, som minimum er både woke og bevidst, og gerne også trendsettende.

Jeg var til en konference for et år siden, hvor en række unge fra generation Z (født 1995-2010) var inviteret ind for ytre sig om deres generations forhold til fremtiden. Uvilkårligt kommer kønnet på tale, og til sidst i diskussionen udtaler en ung mand ret bramfrit til moderatoren, der tilhørte generation X (født 1960-1980):

”Kønnet er ikke noget problem. Det er bare jeres generation, der skal dø.”

Personligt håber jeg, at vi kan nå dertil, før min generation X når at dø.

Blå Bog

Emilia van Hauen

Født 1966

Cand. scient. soc, HD(A) og IAA, foredragsholder, bestyrelsesmedlem, forfatter TEDx taler og arbejder primært som foredragsholder i indland og udland Professionelt bestyrelsesmedlem, kommentator og trendrådgiver

En af landets mest citerede sociologer, når det gælder den aktuelle tidsånd og moderne menneskers livsvilkår

Feminas pris, Årets Læserfavorit 2014.

Hun har specialiseret sig i de unge generationer, køn og fællesskaber.

Aktuelt er hun i gang med at skrive en bog om de unge generationer og udgav i 2019 et onlinekursus om dem og havde i 2019 en lang serie artikler og videoer i Børsen om generation Z.

I løbet af efteråret 2020 skriver hun en artikelserie i Børsen om de nye fællesskaber og til januar 2021 starter hun podcasten Ustyrige Kvinders Klub under Heartbeats.