

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1984

KVINNER OG LEDERROLLEN

Av
AASE GUDDING GRESVIG
Banksjef



Norges Handelshøyskole

KVINNER OG LEDERROLLEN

Av
AASE GUDDING GRESVIG
Banksjef

Kristofer Lehmkuhl Forelesning
Norges Handelshøyskole

Bergen 26. september 1984

Statsråd

KRISTOFER LEHMKUHL

(1855–1949)

var en utrettelig forkjemper for Norges Handelshøyskole. Kanskje mer enn noen annen har han æren av at NHH ble opprettet, og helt til sin død fulgte han virksomheten med en aldri sviktende interesse. Han er derfor med rette blitt kalt »Høyskolens far».

Norges Handelshøyskole har villet hedre Kristofer Lehmkuhls minne ved å knytte hans navn til den forelesning, som fra 1958 har vært holdt ved Høyskolens kandidatfest.

Fra 1968 har høyskolekollegiet besluttet fortrinnsvis å henlegge forelesningen til Kristofer Lehmkuhls fødselsdag den 26. september.

INNHOOLD

	Side	
I	INNLEDNING	5
II	SITUASJONSANALYSE: KVINNERS UNDER- REPRESENTASJON I LEDERSTILLINGER	8
	1. YRKESPROBLEMATIKK FOR KVINNER . .	8
	2. KVINNER OG LEDERSTILLINGER	10
	A. MELLOMLEDERSJIKTET: ET VANNSKILLE	10
	B. TOPPLEDELSE: STADIG FOR MENN .	11
	3. STUDIEOPPTAK NHH	13
III	PROBLEMSTILLING: ÅRSAKSFORHOLD OG KVINNENES PÅVIRKBARE VARIABLE	15
	1. HVORFOR KVINNER I LEDELSE?	15
	2. ÅRSAKSFORHOLD	18
	– Like kvalifikasjoner	18
	– Det tradisjonelt kvinnelige utdannelsesvalg	19
	– Svakere kvalifikasjoner – men ambisjoner	20
	– Kapasitet	21
	– Diskriminering	21
	– Kvotering og positiv forskjellsbehandling .	22
IV	LEDERSKAP	23
	1. UTVIKLING AV LEDERROLLEN	23
	2. PÅ MANNENS PREMISSE	25
	3. WHAT'S IN IT FOR ME?	26

KVINNER OG LEDERROLLEN

I INNLEDNING

Norges Handelshøyskole har villet hedre Kristofer Lehmkuhls minne ved å knytte hans navn til en årlig forelesning. Formålet med forelesningene er å gi representanter for norsk nærings- og samfunnsliv en anledning til å dele sine erfaringer og synspunkter med studenter og lærere. Vi ser av forelesningsrekken hittil at emnene har vært konsentrert om forelesernes egne bransjer og arbeidsfelt, med konkrete bransjekarakteristiska og perspektivanalyser.

Av 26 forelesninger har et par hatt aspekter omkring ledelsesteori som tema. Denne gang har jeg fått æren av å belyse en i denne sammenheng relativt ny problemstilling, nemlig »Kvinner og lederroller». Kjønnroller er blitt et debattertemne også i virksomhetenes ledelsessammenheng, særlig de siste ti år. Fra en samfunnsvinkel er det blitt et tema fordi kvinnene er sterkt underrepresentert i ledelsesposisjoner, politiske og bedriftsøkonomiske. Her går interessen på å fremme bedre kvantitativ likhet for kvinner og menn. For kvinnene selv er dette et tema som både er politisk i form av et rettferdighetsønske om like muligheter og lik representasjon, men som også kvalitativt er en streben etter å kunne gjøre seg gjeldende i de fora hvor innflytelse og makt utøves, og vesentlige beslutninger taes. For virksomhetene selv er temaet interessant, delvis fordi man erkjenner at vi her har en uavvendelig samfunnsbevegelse hvor det lønner seg å kunne beholde sin valgfrihet overfor kvinner i styrende organer ved å spille med, istedetfor å bli »påtvunget» dem ved å ignorere, eller endog spille mot. Delvis er problemstillingen for virksomhetene både interessant og konstruktiv fordi stadig fler av dem allerede er i ferd med å opparbeide erfaring for at blandede ledelsesmiljøer er mer fruktbare enn de tradisjonelt rene mannsmiljøer.

Kvinner og lederroller er blitt et mediatema, det er blitt svært vanlig at såvel norsk som utenlandsk presse gir problemanalyser og situasjonsbeskrivelser generelt eller for spesielle bransjer, og vi finner »success story» beskrivelser av kvinner som har »kommet i posisjon». Den seneste milepæl er Geraldine Ferraro som den første

kvinnelige visepresidentkandidat i USA. Det er således på tide at Norges Handelshøyskole lar temaet tre inn i rekken av de nærings- og samfunnspolitiske tyngdepunkter som denne forelesningsrekken samlet representerer. Ikke så unaturlig heller, når Høyskolen i dag uteksaminerer vel 30% av sitt kandidatkull i form av kvinner til potensielle lederposisjoner, mens vi for 15 år siden kun utgjorde 2–3% av totalen. I 1984 er hele 40% av studentopptaket kvinner.

I sin tid hadde Nils Astrup eller Hilmar Reksten som Lehmkuhl-forelesere knapt behov for å grunngi hvorfor nettopp de var bedt om å snakke om skipsfart — senere har vel verken Johan Melander eller Toralv Maurstad trolig tenkt på nærmere å forklare sin tilknytning til hhv. DnC og norsk teaterkunst.

Jeg derimot har behov for å antyde hvorfor nettopp mine tanker omkring kvinner og lederroller er gjort til gjenstand for en så celebrert oppmerksomhet. Jeg er selv NHH'er, uteksaminert i 1968, altså allerede en fjern student-generasjon. Kvinnebevisstgjøring i mer politisk perspektiv ble den gang representert ved »Kvinnesaksforeningen i Norge» — vi følte oss som kvinnelige NHH'ere for unge og ressurssterke til å ha noen felles problemfront med denne type kvinnebevegelse. Vårt mål som jenter var å oppnå å bli betraktet som en *minoritet*, ikke bare som spredte individer blant guttene på skolen. Totalt var vi ca. 800 studenter, hvorav ca. 20 piker, altså 2,5%. Pr. kull på 225 studenter ble det årlig mellom '65 og '68 tatt opp fra 3 til 10 piker. Vi utgjorde altså ikke engang en minoritet, idet vi også hadde lite med hverandre å gjøre. Vi hadde vel den gang en oppfatning av at vi måtte utgjøre minst 10% av student-tallet for å nå »målet» — nå er dere jenter ca. 30% av totalen og problemstillingen må sies å være totalt forandret.

Ved yrkesvalget etter eksamen viste det seg gjennomgående på kullene i '60-årene at jentene valgte handelslærerstudium, eller å gå inn i saksbehandlerjobber i stat og kommune. Vi var bare én eller ingen på hvert kull som gikk til næringslivet. Dette er betydningsfullt, og jeg vil komme tilbake til poenget både praktisk og prinsipielt. For det første viser det at jentene den gang, selv med samme utdannelsesbakgrunn som guttene, i større grad satset på en »tryg- gere», evt. mer familieorientert levevei/yrkeskarriere. For det andre

forklarer det hvorfor vi i dag – vel 15 år etter, har så få kvinnelige toppledere på tross av at det nå uteksamineres et forholdsvis høyt antall kvinnelige siviløkonomer. Selv fikk jeg derved allerede ved yrkesvalget en spesiell status i forhold til mine medstudiner – og ved fremragende jobbtrening og hardt arbeid har jeg oppnådd ledelsesposisjoner i næringslivet, tilegnet meg erfaring både som mellomleder i A/S DeNoFa og Lilleborg Fabriker i en tiårsperiode, som toppleder i Tjæreborg Reiser A/S i 5 år og nå som banksjef på øvre mellomlederplan i Sparebanken Oslo Akershus.

De første årene jobbet jeg, riktignok meget interessert og iherdig, men absolutt fortrøstningsfullt, i relativt skarp konkurranse med faglig jevnbyrdige menn. Det »fortrøstningsfulle» gikk på at jeg ville få lik vurdering med mennene, her gjaldt det kort og godt å være bedre enn de andre for å slippe til på klatringen oppover i Lilleborgs produktmannspyramide. Jeg hadde alltid et positivt syn på mine egne sjanser – vurderte meg minst på høyde med de mannlige konkurrenter rent faglig – og opplevde at endel positive personlighets-egenskaper, muligens kvinnelige, slo ytterligere ut i min favør og ga meg ekstra oppmerksomhet. Jeg var også i en »sivilstand» som tillot meg å arbeide like hardt og konsentrert som mennene.

Min toppledererfaring fra Tjæreborg falt sammen med den raskt våknende mediainteresse for kvinnelige ledere og brakte meg således i fokus som én av de få i Norge. Selv om bedriften var liten, var denne lederjobben faglig en stor utfordring, både pga. dens resultatutvikling, og på grunn av det spesielle markedet vi arbeidet i. Jeg tror jeg fikk brynet meg på de viktige aspekter av lederrollen i denne tiden, også gjennom å få bli brukt i styresammenheng i andre og helt forskjellige virksomheter.

Jeg opplever at jeg har vært med på å bryte barrierer – komme i posisjoner som »første kvinne». Det viktige ved dette var – og er – naturligvis å vise mine arbeidsgivere og kollegaer at jeg gjør en god jobb i forhold til deres forventninger og tillitserklæring, men i større sammenheng er det også vesentlig å vise andre kvinner at de må våge å satse. Forutsatt at man arbeider med såvel sine sterke som svake sider, har arbeidslyst og god vurderingsevne, vil kvinner kunne nå så langt som de ønsker.

Avslutningsvis om min egen relevans til temaet i dag må jeg få fortelle at jeg nå, med 16 år i arbeidslivet etter NHH studiet, siden 1 måned deler problemstilling nr. 1 med dagens kvinner som er eller skal ut i arbeidslivet: Hvorledes kombinere barn med en karriere? Siden jeg nå befinner meg i begynnelsen av min 18 ukers barselspermisjon, har jeg knapt med erfaringer – men jeg mener å representere et alternativt praktisk eksempel til det mønster for familiestiftelse som hittil har vært fremherskende blant unge kvinner, innbefattet siviløkonomkvinner. Det er godt mulig at mitt mønster i så henseende er det mest praktisk gjennomførbare for kvinner som ønsker å nå til topps, men samtidig vil etablere og ta vare på et familieliv.

II SITUASJONSANALYSE: KVINNERS UNDERREPRESENTASJON I LEDERSTILLINGER

1. YRKESPROBLEMATIKK FOR KVINNER

Norsk Kvinnesaksforening har nylig feiret 100-års jubileum. Fra kampen om stemmerett til kvinner har formålene for kvinnebevegelsen via likelønn for likt arbeid gått mot rettigheter til å oppnå alle typer arbeid, samtidig med krav om tilrettelegging av arbeidsforhold og barnepass for at kvinnene skal kunne benytte sine arbeidsmuligheter utenfor hjemmet. *Frihet og mulighet* for kvinnene til å velge arbeid utenfor hjemmet henger sammen med et menneskelig behov for uavhengighet og selvstendighet, men er også ofte en økonomisk nødvendighet. Så lenge det er kvinnen som har hovedansvaret for familiens omsorgsfunksjon, vil en bedret tilrettelegging av arbeidsforhold og samfunnstjenester være nødvendig for at hun skal kunne forene begge oppgaver.

To aspekter ved yrkesproblematikken er viktig: »vertikal» og »horisontal» deling av manns- og kvinneyrker. »Vertikalt» kan vi snakke om kvinnebransjer, de såkalte »pink collar» yrker – serviceyrker, teko- og næringsmiddelindustri, sykepleie og lærergjering. Mannsdominerte bransjer er f.eks. tungindustri, sjøfart, fiske. En oversikt i Financial Times viste nylig at to tredje-deler av

de utearbeidende kvinner, som utgjør 40% av arbeidsstyrken i Storbritannia, er beskjeftiget i typiske kvinnejobber, og at hele 80% av mennene er i arbeid som gjøres kun av menn. Kvinnejobbene er gjennomgående dårligere betalt enn mannsjobbene.

En stor del av mannsarbeidet er lederoppgaver, som markerer den andre skillelinjen mellom kvinne- og mannsyrker — en horisontal skillelinje i samme bransje. Kvinner arbeider stort sett i de underordnede posisjoner, mens menn er i de ledende. Belønningsmønsteret er her meget forskjellig.

Politikken er et område for seg — kvinneandelen av befolkningen er kraftig underrepresentert ved sitt eget kjønn i regionalt såvel som sentralt styre og stell.

Kvinnens yrkesproblematikk er derfor todelt — delvis å komme inn i de mannsdominerte yrker hvor betalingen er langt bedre enn i de tradisjonelle kvinneyrker, og delvis å vinne innpass i ledelsessjiktene i de virksomheter de er beskjeftiget i. Begge deler får stor oppmerksomhet som kvinne- og samfunns sak, og er i 70-årene blitt fremmet og støttet med lovgivning av likelønns- og likestillingstype. I USA hvor man er kommet lengst, har likestillingslovgivningen gått fra forbud mot diskriminering av kvinner til pålegg om å ivareta positivt støttende tiltak for kvinner, de såkalte Affirmative Action Programmes. Krav om såkalt radikal kjønnskvoteing for å gi kvinner en numerisk rettferdig representasjon i styre og stell har hittil falt bort pga. det medfølgende krav om grunnlovsendring.

Den viktigste bevegelse for friere yrkesvalg for kvinner utgjøres av kvinnen selv, som er i ferd med å få sin rolle forandret, eller i allefall utvidet. Erfaringen viser at kvinner i stigende grad tar arbeid utenfor hjemmet, at de beveger seg fra deltid til heltid, og at forutsetningen for å vurdere deres arbeidskraft som stabil øker: Fler og fler kvinner kommer tilbake til sitt arbeid etter å ha fått barn, og med kortere hjemmeintervall enn tidligere. Den tidligere refererte undersøkelse i Financial Times viser at flere kvinner nå forlater sitt arbeidssted for å gå til en mer attraktiv jobb et annet sted enn av årsaker som har med hjem og familie å gjøre.

Det signifikante som er skjedd med kvinners forhold til sitt arbeid er at de ikke lenger anser sitt yrke som noe temporært — kvin-

ner anser, i stigende antall, yrkesliv og yrkesvalg som et livstidsvalg — som for menn blir yrket en bevisst og planlagt del av deres liv, det gir økonomisk plattform og større uavhengighet, og det gir et prestasjonsinnhold som spenner lengre i både tid og »bredde» enn den tradisjonelle rolle som mor og husmor. Vi er på vei ut av den menneskelig sett spesielle situasjon at akkurat kvinner skulle kunne få velge om de ville forsørge seg selv eller ikke — at det å bli gift skulle representere et tilfredsstillende levebrød i seg selv.

På den annen side er det denne familierolle som vurderes som den viktigste hindring for kvinner til å satse på forfremmelse i yrkeslivet på lik linje med menn. Med kvinnenes dobbeltrolle vil mange ønske redusert arbeidstid fremfor økt betaling eller høyere status. Fra politisk hold kreves bedret arbeidslivslovgivning for såvel kvinne som mann i omsorgsfunksjonen. Det må også forventes bedret tilrettelegging av lederjobber og arbeidstid fra bedriftenes side. Flere daghjems plasser og skattelettelser for barnepass er viktige ytelser fra det offentlige side.

Å gå inn på mannens omsorgsrolle i hjemmet i denne sammenheng virker logisk nok, men jeg velger av tidshensyn å holde meg til de mer påvirkbare variable!

2. KVINNER OG LEDERSTILLINGER

Selv om bedre jobbmuligheter generelt vel er det sosialt mest interessante tema, er det kvinnerepresentasjonen i lederstillinger som har praktisk relevans i dette forum. Situasjonen her har mediainteresse og har påkalt oppmerksomhet langt utover de virksomhetsfora hvor den normalt kunne høre hjemme, og dermed et vell av synspunkter og diskrimineringsteorier som etter min mening faller til jorden på sin egen urimelighet: En nøktern analyse av bildet gir et tørt svar: *Kvinner må ha samme utdannelse og kvalifikasjoner som menn for å konkurrere med dem om de samme jobbene, og de må ville det.* Dere som sitter her gir derfor et visst håp om at bildet vil forandre seg i fremtiden.

A. Mellomledersjiktet: ved et vannskille

'70 og '80 årene har brakt oss til et vannskille for kvinners delta-

kelse på beslutningsplan i det politiske liv så vel som i private og offentlige virksomheter. I begynnelsen av '80 årene var kvinneandelen av lederstillinger totalt mellom 4 og 13% i Europa og hele 30% i USA.

Økningen siden '60 årene er dramatisk, og er et resultat av en sterk feministbevegelse, med lovgivningsendringer samt en ny sosial aksept av kvinners deltakelse i yrkeslivet. Kvinner har selv vist at det går an å satse og å oppnå posisjoner i samfunnets og bedriftenes ledersjikt. Eksemplenes makt har fått mange fler til å følge etter, og å velge ledelsesorienterte utdannelsesretninger.

I mellomlederposisjoner har tydeligvis kvinnene selv funnet et ansvars- og kompetansenivå de er harmoniske med — som er passe balansert overfor den risikovillighet de har — og som lar seg kombinere med familiehensynet. Vel så viktig er vel at bedriftene og deres ledere har fått forståelsen av det verdifulle bidrag som her tilføres av kvinner, og at de også — siden midten av '70 årene — oppfatter kvinner som knapphullsblomster i sitt ledersjikt.

B. Toppledelse: stadig for menn

Denne landevinning på generelt lederplan betyr ikke at kvinnene også har nådd toppene i de virksomheter de arbeider i, eller i politikken. De få forgrunnsfigurer som finnes kan ikke sies å ha fått kvinnene med på denne skalaen i noen egentlig forstand. Washington Post Co.'s Katharine Graham er eneste kvinne blant topplederne på Fortunes liste over de 500 største bedrifter i USA. I likhet med de fleste av sine få medsøstre i Europa har hun oppnådd sin posisjon gjennom familiens aksjedominans i selskapet. I Norge har vi kun et par kvinnelige toppledere i industriens 200 største bedrifter, også her med familietilknytning. Kvinnelige politiker-ener finnes i enkelte land — vi ser her så vel representanter for dem som har fått topp-posisjonene på tross av — som dem som har kommet dit på grunn av at de er kvinner. Det siste er det nyeste.

I flere typer av den offentlige virksomhet hvor ledelsen rekrutteres internt fra fagets rekker, ser vi som en gjennomgående tendens at det er menn som innehar lederposisjonene. Et par eksempler er skole- og helsevesenet.

Likestilling mellom kjønnene er spesielt viktig i skolen. Bildet er lite tilfredsstillende — mens 60% av lærerne er kvinner, er kun 10% av landets rektorer og skolestyrere kvinner. Kvinnenes andel av lærerjobbene minker også med høyere klassetrinn — fra 86% på første til tredje klasse, til 35% i den videregående skole.

Av alle norske leger er 16% kvinner. Kvinnelige leger er underrepresentert i ledende stillinger i helsevesenet. 7% av overlegene er kvinner og knapt 1% av professorene er kvinner. Kvinnene er også dårlig representert i mange fagfelt, f.eks. kirurgi, indremedisin, øre-nese-halssykdommer o.a.

I sin omtale av de 500 største bedrifter konstaterer Fortune i april '84 det som mest overraskende at det på bakgrunn av de 10 årene kvinnene virkelig har deltatt i »karrierestigen» ikke er noen som synes å sikte på toppnivået. Verken »head hunter»-konsulenter eller firmaer med kvinnelig senior management kan finne frem til aktuelle kandidater for topplederstillinger. Den samme tendens vises ved Harvard Business School, hvor kvinner dette år kun innehar 4 av de 154 plassene på skolens Advanced Management Program, det mest prestisjefylte lederprogram for potensielle toppfolk.

Fortune hadde i mai 1983 en artikkel om utvelgelse av toppsjefenes etterfølger, undersøkt blant de 500 største selskaper. Det savnes totalt omtale av kvinnelige kandidater til de på det tidspunkt ledige topp-posisjoner. Det mest bemerkelsesverdige er at verken tidsskriftet eller noen av alle intervjupersonene overhodet tar opp temaet kvinner i diskusjonen av hvilke egenskaper man søker etter hos aktuelle kandidater. Det samme gjelder en artikkel i tidsskriftet i juli i år — en »kåring» av Europas »beste toppledere». Overhodet ikke et ord om kvinnelig lederproblematikk i reportasjen.

Medias behandling av lederskaptemaet er interessant. Jeg har det klare inntrykk gjennom lesning av (de internasjonale) forretningsmagasiner at kvinne — lederproblematikken riktignok får relativt bred og stadig hyppigere behandling, men dette er i egne artikler og oversikter viet den spesielle problemstilling at der er så få kvinnelige ledere. Når ledere og lederskap generelt behandles, blir kvinneproblematikken knapt eller ikke i det hele tatt berørt. Man snakker fremdeles om »lederen» som hankjønn og diskuterer

ikke feminine kontra tradisjonelt maskuline lederegenskaper ut i fra generell ledelsesteori. Kun ut i fra kvinnenens egen interesse av å nå oppover. Symptomatisk i så måte er det kanskje at jeg som første kvinnelige Lehmkuhl-foreleser ved NHH nettopp behandler kvinnetemaet. Etter min mening er det ikke konstruktivt nok for kvinnene å nyte oppmerksomhet og å få posisjoner kun fordi kvinnetemaet er blitt politisk gunstig og sosialt akseptabelt. Vi må være med på oppgavens egne premisser – og konkurrere på hva vi reelt kan tilføre.

3. STUDIEOPPTAK NHH

En positiv måte å avrunde denne situasjonsanalyse på er å vise utviklingen i kvinneandelen ved studentopptaket på Norges Handelshøyskole. Utviklingen er nemlig rent numerisk bort imot dramatisk de siste 10–15 år, og ettersom like kvalifikasjoner må regnes som en fundamental forutsetning for like muligheter til lederjobber – er det dere som har de beste sjanser i fremtiden til å skape en karriere for dere selv, og det er dere som danner det nødvendige rekrutteringsfundament for et virksomhetsliv mottakelig for kvinnelig deltakelse i ledersjiktet.

Følgende tabell viser utviklingen i antall opptatte kvinner ved NHH de siste 20 år:

	Kvinner			Kvinner	
	Antall	%		Antall	%
1963	3	1,3	1974	27	11,2
1964	7	3,1	1975	31	12,2
1965	7	3,1	1976	42	16,5
1966	3	1,3	1977	55	23,3
1967	10	4,5	1978	54	19,3
1968	10	4,5	1979	55	21,7
1969	15	6,6	1980	59	23,1
1970	19	8	1981	62	24,6
1971	14	6,2	1982	83	31,6
1972	20	8,9	1983	81	31,7
1973	22	9,6	1984	113	36

Kvinneandelen er steget fra 1,3% til 36% på vel 20 år. Grunnlaget for de 36% ligger i en grad av preferansebehandling – ved lik poengsum opptas kvinner fremfor menn. Dette gjelder opptak. Om frafallsprosenten blant kvinner er større enn blant menn har vi ikke pålitelige data om. Business skoler i USA kan nå vise til opp til 50% kvinner i studentmassen. Utviklingen er også her gått fra under 5% i '60 årene.

Systematiske undersøkelser fra »Business schools» som Stanford og Columbia i USA, samt tilfeldige spørreundersøkelser hos kvinnelige uteksaminerte siviløkonomer i Norge, viser imidlertid samme resultat: Gjennomsnittlig har kvinnene nådd lavere i lønn- og jobb-

status enn menn fra samme kull. Lønnsprosenten for kvinnene varierer fra 60 til 90% av mennenes, mellom 5 og 10 år etter eksamen. Det fremgår at kvinnene har lavere forventninger enn mennene til sin egen karriere og at dette delvis ligger i en forsiktighetsdimensjon overfor satsing i jobben – og delvis på forventet avbrudd i karrieren i forbindelse med barneomsorg.

III PROBLEMSTILLING: ÅRSAKSFORHOLD OG KVINNENES PÅVIRKBARE VARIABLE

1. HVORFOR KVINNER I LEDELSE?

Jeg berørte innledningsvis spørsmålets relevans for de tre interessegrupperinger: samfunnet, kvinnene og bedriftene. Den problemstilling som reises ved kvinners underrepresentasjon i ledende stillinger har gjennom en sosial aksept av dette som et problem vist seg å få en effekt på lovgivning og på holdninger i samfunnet generelt. Denne politiske/sosiale aksept av »problemet» har nok momenter til at bedriftene og kvinnene må involvere seg i problemstillingen enten de liker det eller ikke.

Selv om rettferdighetsprinsippet for lik representasjon til tider og i visse sammenhenger synes å oppfattes og å brukes som grunn nok for å få flere kvinner med i styre og stell, må vi som kvinner søke å begrunne vårt ønske om deltakelse med det kvalitative aspekt: Hva kan vi tilføre?

Tre enkle spørsmål er utkrystallisert i denne vurderingen:

- Kan kvinner fylle lederrollen like godt som menn?
- Kan vi berike utførelsen av lederrollen?
- Er er blandet ledelsesmiljø et poeng i seg selv?

Dette er kompliserte spørsmål å uttale seg om med noen grad av tyngde. Jeg må holde meg til »case stories» om kvinner i posisjon, og til egne erfaringer.

Ofta ser vi de tradisjonelt kvinnelige egenskaper som mykhet, kreativitet, intuisjon osv. direkte anført som positive lederegenskaper. Etter min mening er poenget her at noen kvinner har disse egenskapene, og noen menn har dem. De er slett ikke spesifikke

kvinnelige — de kalles bare med spesielle ord når de opptrer i kvinnelig sammenheng, som f.eks. »intuisjon» — ordet benyttes for et talent hos kvinner som går under betegnelsen »god vurderingsevne» hos menn — og etter hvert også hos yrkeskvinner.

På tross av at mitt hovedinntrykk er at det finnes minst like store egenskaps- og kapasitetsforskjeller individuelt innen hvert kjønn som mellom kjønnene, kan jeg våge meg frem på med følgende vurdering av kvinners spesifikke bidrag til lederrollen. (For å gjøre det meningsfylt og enkelt tenker jeg her på gode mannlige og gode kvinnelige ledere.)

Etter min erfaring er det ingen spesielt viktig (mannlig) lederegenskap som kvinner ikke har. Kanskje med ett unntak som gjelder ferdighet: Villighet og vel også evne til å tale inspirert og avslappet i forsamlinger. Ofte er det en fordel at talere ikke griper ordet før de er bombesikre på å ha gode poenger, men kvinner burde etter min mening være mer opptatt av sakenes viktighet enn av egen sjenanse når det gjelder å ta ordet. Med forbeholdet om de individuelle forskjeller, mener jeg man kan finne lederegenskaper som vurderingsevne, analytisk evne, beslutsomhet, evne til å handle og å inspirere sine kollegaer og underordnede, i likt monn hos kvinner som hos menn. Iherdighet og arbeidsevne er også likt representert hos kjønnene — men det store problemet for kvinner er jo ofte at deres kapasitet ikke er lik mannens, fordi de har hjemmeansvaret i tillegg.

Enkelte peker på at kvinner mer enn menn er detaljorienterte, petimetre — at de ikke evner å prioritere etter viktighet, men må levere alt perfekt. Dette betyr gal ressursbruk av egen og andres tid. Mitt inntrykk er at dette er et fenomen som henger sammen med kvinners usikkerhet overfor nye oppgaver. Mer enn for menn, som har nye og skiftende oppgaver på sin »oppsatte yrkesplan», er dette for kvinnen ofte uforutsett og det blir svært viktig å kunne innfri forventninger. Hun er ikke like flink til å ta kritikk upersonlig som menn er opplært til, og ønsker å bygge maksimal sikkerhet inn i sitt yrkesliv.

Positive ting vi kvinner kan tilføre lederrollen kan være mer vekt på samarbeid og mindre på personlig status og prestisje. Kvin-

ners egooppfatning er (ennå) ikke så nært knyttet til deres yrkesplattform at denne blir avgjørende for deres selvoppfatning. Ofte er en vellykket karriere for en kvinne oppnådd ved at hun er yrkesaktiv i tillegg til personlig realisering gjennom hjem og familie. Ønsket om samarbeid kan også være et uttrykk for behov for å dele ansvaret ved beslutninger, og derved risikoreduksjon for seg selv som leder. — På den annen side kan vi også finne eksempler på tøffe kvinnelige ledere som i så måte er »mer katolsk enn paven». Toppkvinne i politikken er et godt eksempel.

Andre områder hvor kvinner kan tendere til å berike ledelsesfunksjonen er på evne til å se helheten i problemløsning — og kunne skjære igjennom, gå rett på sak. Det er mulig dette er en spesiell legning hos kvinner, men også mulig det kommer av kvinners form, som nok er mer åpen og direkte enn menns. Større evne til åpenhet gjør også at medarbeidere ofte finner kvinnelige sjefer lettere å omgås — der er tid og evne til humor i arbeidssituasjonen, til å fleipe med alvorlige saker. Det er også lettere å ta opp personlige vanskeligheter jo større åpenhet sjefen viser. Men igjen — de individuelle forskjellene er så store at det her er meget farlig å kategorisere mellom kjønnene.

Fungerer de underordnedes samspill med sin kvinnelige sjef godt, gir det et meget fruktbart samarbeidsmiljø med sterk lojalitet til og stolthet over sjefen. Bidragene til dette er vel at kvinnen ikke tar sin lederrolle og -autoritet for gitt, men arbeider hardt for at den så vel faglig som personlig skal fortjenes.

De mer åpenbare fordeler og ulemper for kvinnelige ledere ligger i konkret definerbare muligheter og problemer. Fordeler har kvinnen f.eks. i konsumentorienterte bedrifter som selger husholdningsvarer. Ut i fra sin omsorgs- og oppdragerfunksjon har hun nok også fordeler i mer kulturelt betingede ledelsesfunksjoner i samfunnet. Det er en ulempe for bedrifter å operere med kvinner i posisjoner hvor utenlandske forhandlingspartnere ikke vil godta dem. For øvrig vil nok de fleste mer kulturelle ulemper kvinner opplever som ledere være personlig fundert hos dem selv, og ikke være noe egentlig problem for selve virksomheten.

Mitt tredje punkt var at det kan være et poeng i seg selv å

blande mannsmiljøene med kvinner. Fra en rettferdighetsvinkel er det opplagt – men det synes også å herske enighet om at kvinner inn i ledelsesmiljøer vil berike miljøet – gjøre »summen» av ledelseskreativitet større. Kvinner vil representere en annen vinkling på problemvurdering og løsning, de gir et bredere spekter av management talent, og i den grad deres form er forskjellig fra menns, blir det et både faglig og kulturelt rikere miljø.

Til sist får jeg våge den påstand at ettersom kvinnen er en begaelsesreserve for bedriftene vil hun representere økt konkurranse for mennene om lederjobbene, og dermed også tvinge dem til å skjerpe seg både faglig og personlig. Totalresultatet for virksomhetene burde bli positivt!

2. ÅRSAKSFORHOLD

Hovedgrunnen til at vi fremdeles ikke finner fler kvinner i ledende posisjoner i samfunns- eller næringsliv, er dypt kulturelle. Dette gjelder så vel de vestlige, som de sosialistiske østlige samfunn. Kjønnssrollene gir kvinnen omsorgs- og oppdrageransvar i hjemmene, og kvinnelighet defineres ved kulturelle, kreative og myke verdier. Maskulinitet forbindes med yrkesutøvelse, enten det er den livbergende jakt og fiske fra tidenes morgen, eller det er dagens beslutningsfattere for det økonomiske liv.

Kvinnens stil og rolleoppfatning er nå i ferd med å bli dramatisk forandret. Et vanlig problem som uttales av kvinner i karriereposisjon er at de føler et savn av forbilder.

Studiet av årsaksforhold avdekker fire typer av vinkling på situasjonen:

Kan kvinnene?

Vil de?

Har de kapasitet?

Blir de sluppet til?

Like kvalifikasjoner

Mitt grunnlagspoeng for debatten om flere kvinner i lederstillinger må være like kvalifikasjoner – lik innsats. Når jeg sier lik mener jeg lik som utgangspunkt for reell konkurranse – de beste går videre.

Jenters valg av relevant utdanning og vilje til å konkurrere om jobber er grunnleggende for forekomst av kvinnelige ledere. Når jenter har gjort det før, får flere vekket en lyst til å prøve seg. Det krevde nok meget mer spesielle forutsetninger enten i hjemmelløst eller i skolemiljøet for at vi i min tid skulle få øynene opp for at det også for oss jenter lå muligheter i guttenes valgfelt. For meg var konkurransemomentet i skolemiljøet det avgjørende for valg av Høyskoleutdanning — ingen av gutta var »flinkere» enn meg, så hvorfor skulle jeg ikke også kunne velge de morsomme tingene de gikk inn for — og på den måten kunne fortsette å konkurrere med dem i en direkte yrkesrettet utdanning? Statistikken viser at stadig fler jenter tenker slik — ønsker de nå også å konkurrere på karriereplan i arbeidslivet?

I min tid valgte NHH-jentene i høyere grad »trygghet» i skolevesenet og i departementer enn karriereorienterte posisjoner i næringslivet. Senere har vi sett at også kvinnelige siviløkonomer i næringslivet har lavere jobb- og lønnsforventninger enn sine mannlige medstudenter, pga. at deres omsorgsrolle i hjemmet krever avbrudd i karrieren. Man skulle tro at det samme gjelder kvinnelige ingeniører og jurister. Intervjuer med arbeidsgivere viser også at den største hindringen for karriere på like linje med menn for akademisk utdannet kvinnelig arbeidskraft er deres vanskelighet med å forene en krevende jobb med morsrollen.

Når like kvalifikasjoner først er til stede, har de imidlertid en utslagsgivende effekt for kvinnen selv: De gir henne sikkerhet.

Min erfaring er at kvinner generelt trenger mye større sikkerhet og støtte enn menn for å tørre å ta risiki og utfordringer. Det virker som om de tenker og reflekterer mye mer, hvor menn ser »enkle problemstillinger». Sammen med dette behovet for sikkerhet hører en personlig redsel for å dumme seg ut.

Det tradisjonelt kvinnelige utdanningsvalg

Hva så med de kvinner som ikke har gått inn på veien mot lederposisjoner? Jeg ser to kategorier ut ifra dagens debatt:

De kvinner som brukte sine evner til tradisjonelle kvinnesysler, enten det nå er de nesten rene kvinneyrker som språkfag, fysioterapi-

peuter etc., eller det er hjemmearbeidende. Den andre er de som begynte i næringslivet, eller i offentlige virksomheter, men i rene »kvinnejobber» som sekretærer, kontorpersonale eller »på gulvet» i fabrikk.

Den første kategorien kvinner kan ikke personlig hevde »lost opportunities» — de har foretatt et valg, mer eller mindre selvstendig. Som oftest er de ikke interessert i denne type lederjobber, akkurat som mange menn ikke er det. I denne gruppe finner vi likefullt ofte kvinneaktivister som er mot undertrykking, ofte også mot mannen, og for samfunnsmessige lettelse av kvinnens situasjon. Etter min oppfatning må kjønnsrollemønsteret brytes gjennom gjerning, ikke gjennom kamp eller hets i »Stå på krava»-stil.

Svakere kvalifikasjoner — men ambisjoner

Den andre gruppen er langt fremme i debatten om kvinner og lederjobber, dette er kvinner med arbeidslivserfaring, men ofte uten relevant utdannelse — og gruppen er stor. Dette er kvinner som det stadig skrives om, med populært nedslagsfelt hvor kvinnene får fritt utløp for så vel deres legitime reaksjoner på diskriminering i mannsproteksjonistiske miljøer — som deres frustrerte følelser av å bli diskriminert pga. kjønn, når det ville være for ubehagelig å tilskrive forbigåelse eller manglende avansement at man faglig eller personlig ikke hadde strukket til. Det er verd å merke seg at vi i gruppen kvinner med »like kvalifikasjoner» uhyre sjelden hører om diskriminering i jobboppnåelse eller utførelse.

De kvinnene som ikke hadde valget av — eller ikke valgte — utdannelse som kvalifiserer i konkurransen med mennene, må gå den tyngre veien hvor avansement kun kan nås ved iherdig arbeid kombinert med opplæring, ofte i form av kveldsstudier. De er svært ofte preget av å mangle den sikkerhet en relevant utdannelse gir. De utgjør også stadig bevis på det som så ofte sies i debatten om at kvinnene må være dyktigere og arbeide iherdigere enn mennene for å nå like langt. Denne kvinnegruppen gjør seg oftest gjeldende i bedriftslivet etter at småbarnsperioden er over, såfremt de har familie.

Kapasitet

Alle kvinner – uansett bakgrunn – som ønsker en karriere på de områder som hittil kun har vært tilrettelagt for mannen og hans sosiale situasjon, får et problem hvis de ønsker å bekle dobbeltrollen lederjobb – familie. En kombinasjon krever så meget at karrieren i beste fall får en saktere fremdrift, i verste fall ender på lavere nivå. Enda mer vanlig er kanskje å se at de kvinner som satser på karrieren og når posisjoner enten gjør det fordi de ikke har familie/barn – eller de simpelthen velger karrieren fremfor barn.

Dobbeltrollen stiller kvinnen overfor økende vanskeligheter jo høyere opp i hierarkiet hun når. De få kvinner på toppen er nok alle ferdige med småbarnsperioden. Studerer vi mannlige topplederes uttalelser om hvor meget ektefellen betyr for deres karriere, får vi et klart inntrykk av at mannen her har en enorm kapasitetsfordel, trolig så vel i kvantitativ som kvalitativ forstand. Mye kvinnelig management talent er gått inn i »frue og vertinnejobben». Lederkvinner må klare seg uten denne hjemmeservice på det praktiske plan – faktisk må de ofte også spille den tradisjonelle hjemmerolle i tillegg til sin jobb.

Diskriminering

Er en medvirkende – noen hevder dominerende – årsak til at så få kvinner har inntatt mannsbastionene, at kvinnene blir diskriminert – at vi etter hvert har fått mulighetene ved legale rettigheter – men at vi ikke evner å benytte oss av dem – fordi vi likevel ikke slipper til? Dette angrepspunktet fra kvinnehold er så sterkt uttalt, og vel også erfart, at man ikke kan komme utenom det simpelthen ved å være uenig. Jeg vil imidlertid nøye meg med å slå fast at vi også her opplagt har en grunn til at kvinner ikke er kommet lenger, med den overdrevne populærpuliserende reell eller imaginær diskriminering etter hvert har fått. Jeg tror også at andre kvinner kan ta skrekken av sine medsøstres ille skjebner, fordi de ikke evner å skjære gjennom det de leser og hører. Det er heller ikke stor hjelp i å vite at menn som vil holde kvinner utenfor på et følelsesmessig grunnlag egentlig trenger psykologhjelp. Kvinnen har oppnådd valget om å delta, men det medfører at hun også må stille strenge krav til seg

selv. Det å ha vært utenfor tidligere gir ikke kvinnen noen rett til å innta rene kravposisjoner nå.

Det reelle poeng ligger oftere i at kvinner ikke søker avansementstillinger, enn at de ikke får dem. Vi ser i bransjer som er kvinnedominert at de på tross av dette har mannlige ledere. Dette gjelder også områder hvor lederen ikke trenger ekstra lederutdannelse – fremmelseskriterium er ansiennitet i fagområdet og ønske om å satse videre. Sykepleiere, lærere, kabinpersonale, farmasøyter – kvinnedominerte bransjer har ofte menn som ledere og som talsmenn. Kvinnene har ikke søkt, de viker unna for ansvaret oftest fordi de mangler selvtillit og fordi de har begrensede muligheter for ekstra arbeidsinnsats pga. familieansvaret.

Kvotering og positiv forskjellsbehandling

La meg avslutningsvis på dette punkt få berøre de tiltak til positiv forskjellsbehandling av kvinner i offentlig styre og stell, og i deler av næringslivet, som er ivaretatt de siste par år.

I det offentlige opereres det i økende utstrekning med kvotering – opptil 40% kvinner i komitéer, styre og råd. Jeg lurar på om dette egentlig vil tjene kvinnenes sak. Det er vanskelig å gjøre en skikkelig jobb uten styrken i troen på egne kvalifikasjoner for oppgaven – spesielt for kvinner når de kanskje mistenker mennene rundt seg for å ha negative forventninger til deres dyktighet for jobben. All litteratur og debatt om emnet »like rettigheter for kvinner» viser til kvinners sterke behov for å bygge opp sin selvtillit ved utvist tillit fra sine omgivelser og støttespillere. Kvinnebevegelsen har nok i så måte vært verdifull som interne oppbyggingsfora. Det virker derfor spesielt uheldig at nettopp kvinner skal få sin debut i virksomhetslivet gjennom kvotering pga. kjønn – det minst tillitsoppbyggende åpningsgrunnlag jeg kan tenke meg.

Den »positive» forskjellsbehandling som en del bedrifter i næringslivet og trolig også det offentlige, har satt i gang, virker mer konstruktiv. Den består av å påse at fordommer ikke får styre avgjørelser, at kvinner får en fair sjanse ved ansettelse og ved interne opprykk. For å styrke dem i den interne konkurransen setter man i gang spesielle opplærings- og motivasjonsprogram for kvinner.

Dette signalerer bedriftenes velvillighet, og det kan bety en selvtillits- og ferdighetsstyrking for kvinnene som setter dem mer opp mot det nivå menn tradisjonelt har opparbeidet seg gjennom oppdragelse og skolevesen.

Enkelte bedrifter har også gått til det skritt å sette tidsbestemte og kvantitative målsetninger for antall kvinner på de forskjellige nivåer i hierarkiet. Dette er godt PR- og mediastoff for forbrukerorienterte virksomheter, men det er et åpent spørsmål om det er særlig klok bedriftsledelsepolitikk.

IV LEDERSKAP

Kvinnens rett og evne til fritt å kunne velge alle typer arbeid, samt lederskap som fagområde er vidtfavnende temaer med stoff nok til en lengre forelesningsrekke. Jeg vil avslutte denne forelesningen med å gi noen betraktninger omkring utviklingen i lederrollen, dens krav til sin kvinne eller mann – og hvorfor det er verdt å stille opp på dette.

1. UTVIKLING AV LEDERROLLEN

Lederskap er et meget aktuelt tema. Hvilke krav stilles til god og resultatfremkallende bedriftsledelse, hvilke krav stilles til ledere i samfunnslivet for øvrig, og hvorledes er kravene i ferd med å forandre seg med skjerpet målsetningsdebatt og med endret syn på samarbeid og medbestemmelse. Flere interessegrupper får innflytelse på utforming av ledelse, fordi de er berørte parter. Samtidig gjør forverrede arbeidsbetingelser økonomisk sett det mer påkrevd enn tidligere å stramme inn alle typer organisasjoner effektivt og kostnadmessig, og å oppnå tilfredsstillende rentabilitet for bedrifter med lønnsomhetsmål. Presset på lederne øker sterkt og fra flere hold. Spørsmål reises, kanskje særlig fra den nye ledergenerasjon, om innsatsen er verdt prisen. »Prisen» er arbeidstid uforenlig med aktivt familieliv, utsatthet for kritikk internt og offentlig, stressymptomer og slitsomme dager. Belønning i form av lønnsinntekt som er mest vanlig i Norge, forsvinner i skatt.

Samfunnsdebatt fokuserer på »lederkrise», det opprettes et offentlig organ for lederopplæring – under Kulturdepartementet –

og det skrives offentlige utredninger om hvilke problemer vi finner i ledelse og samarbeid. Løsningen er nye ledelsesformer – med vekt på åpenhet, delegering og menneskelighet. Man etterlyser kvinner til lederposisjoner fordi de erfaringsmessig har vist å inneha denne type egenskaper. Lederskapets panserskjorte er out – den omsorgsfulle leder er in, ifølge Lederopplæringsrådets nye leder.

Lederskapsliteraturen florerer. Bøker om amerikansk og japansk lederstil og lederkultur blir superselgere, man finner dem i kiosker og på enhver flyplass – med salg i internasjonal målestokk på over en million eksemplarer når de mye videre enn til snevre faggrupper. Kurs og seminarer følger i kjølvannet, ny næring er skapt for konsulentfirmaer med service- og smilekurs. Den nye ledelsesliteraturen avspeiler idéer som har meget sterk innflytelse på bedriftenes ledelsespolitikk, og på almen oppfatning av nye veier å gå. Vekk fra den autoritære »sjef», til den motiverende »leder». Tilsynelatende en utmerket inntredelsesplattform for kvinner.

Hva som imidlertid ikke er så offentlig synlig, men som likefullt hos den bevisste bedriftsledelse ligger som knallhard målsetning bak oppmykningen av fasaden, er »cost cutting» og resultatorientering. Ledernes skjebne er avhengig av de resultater de frembringer.

Det er viktig for alle som starter sin karriereplanlegging, å være klar over at lederrollen i seg selv stadig blir mer krevende og faktisk tøffere selv om det er den »mykere» ledelsesstil som nå fremheves. Den åpne og motiverende stil – management by walking around – gjør lederrollen mer kompleks, fordi den krever så meget i tillegg til mer tradisjonell delegering. Lederens personlighet kommer meget mer i fokus. Å bli beundret, om ikke nødvendigvis alltid likt, å være sjarmerende, å begeistre, å inngi tillit i tilfelle hvor en selv er usikker krever både medfødte og tillærte egenskaper, først og fremst mer av personligheten. Jeg har aldri observert at dette er mer kvinnelige enn mannlige egenskaper. Tvert imot ser det ut til at vår selvopptatthet som minoritetsgruppe må slettes før vi kan innta denne type av ressursposisjoner for dem vi skal lede.

2. PÅ MANNENS PREMISSE

Det hevdes fra kvinnehold at kvinnen som leder egentlig skulle tilføre noe annet og nytt enn den elendighet menn har forårsaket. Videre at de kvinner vi har sett som ledere har fortrent sine mer menneskelige egenskaper og gått inn på mannens premisser for å lykkes i næringslivets ledersjikt. Dagens lederkvinner har tilegnet seg mannens ledelsesnormer, de snakker hans språk, og de har til og med iført seg hans nålestripete habitt, bare erstattet slipset med perlekjedet.

Av flere grunner synes jeg denne beskyldning er humoristisk. Først og fremst fordi den viser avsenderens manglende forståelse for lederrollens reelle krav. Lederens fremste oppgave er å oppnå eller forvalte det mål hans virksomhet har, gjennom samarbeid med sine medarbeidere. Måloppfyllingen skjer på virksomhetens premisser, den gode leder er imidlertid selv med på å påvirke disse. De gode kvinnelige ledere lar sin personlighet farge sin lederstil, akkurat som menn gjør det, men dette fordrer at hun er i harmoni med seg selv og har en helhetlig plattform som leder og kvinne.

Den kvinne som ønsker å trekke sin spesifikt kvinnelige form inn i lederstilen, får opplagt problemer hvis hun ikke kjenner den riktige grenseoppgang mellom faglige og personlige premisser.

Hva er innholdet i påstanden om at vi kvinner går inn i lederstillinger på mannens vilkår – og hvilken relevans har dette til vår mulighet og egnethet som fremgangsrike ledere? Resonnementet er følgende:

Mannens vilkår finnes i organisasjonens normer og spilleregler. Dette gjelder enten bedriftene har bra eller dårlig organisasjonskultur. Toppen av hierarkiet influerer alle nivåer nedover, også der hvor der er beslutningsfrihet. De rene kvinnelige bunnivåer har sin egen kultur, men har mindre betydning.

Påstanden er at ved at menn influerer hele organisasjonskulturen går menneskelige aspekter tapt. Beviset på at den type organisasjonskultur mannen har skapt ikke er bra, er den verden vi lever i, med store ulikheter og problemer i global målestokk. Disse problemene kan kun løses med nye forutsetninger og nye verdi-

normer. Mennene har evne og forutsetninger til å vurdere den type lederegenskaper som egner seg for det tradisjonelle hierarkiet, mens de egenskaper som har med forandring og fornyelse å gjøre kun kan utvikles utenfor de etablerte maktapparatene. Kvinnene representerer et potensiale her, fordi de i sin natur er mer menneskelige og vil fremme mykere verdier. De trosser imidlertid disse verdier når de går inn i de tradisjonelle, konkurransepregede bedriftssystemer. Kvinnene må kunne føre oss vekk fra vinne – tape-modellen, til samarbeid og delegering om beslutning, ansvar og myndighet.

Jeg vet ikke riktig hvilken reell gjennomslagskraft denne type angrep har fått, men den får god dekning i media. Selv er jeg ofte blitt møtt med påstander av denne type i debatter. Min reaksjon er at angrepene kommer av manglende forståelse for bedriftsøkonomi. Dessuten en manglende erkjennelse av at tradisjonelle ledelsessystemer er i utvikling av menn selv.

3. WHAT'S IN IT FOR ME?

Fra de mer artikulerte til de mer klossete angrep på kvinnelige leders passivisering i mannssystemet må vi som eksisterende eller kommende kvinnelige ledere skjære gjennom, stole på vår egen kunnskap om kravene fra den virksomhet vi er ledere i, og vår vurderings-evne med hensyn til egen innsats. Vi må være bevisste på vår evne til å oppfylle rolleforventningene som stilles – og derigjennom vår evne og tyngde til å påvirke disse rolleforventningene.

Det vesentlige spørsmål er å samtidig kunne, ville og makte. Her kommer »mannens premisser» inn i bildet – lederjobbens reelle premisser er å ha noen som tar seg av hjem og familie. De eneste som hittil har kunnet løse dette problem er kvinner med økonomi god nok til skikkelig hjemmehjelp.

Det er å håpe at utviklingen i kjønnsrollene bevirker at kommende ledergenerasjon av menn i en slik grad vil måtte dele lederrolle/omsorgsfunksjonsproblematikken med kvinnene, at det resulterer i bedre tilrettelegging av lederens arbeidsforhold, og bedre deling av hjemmeoppgavene.

Fremdeles er ikke lederjobber i store organisasjoner bedre tilrettelagt enn at det kun er de ressurssterke som klarer kombinasjonen med familie. Den store fordel for meg personlig er at jeg nå tjener så godt at jeg har råd til å ha hjemmeboende hjelp. Felles med andre kvinner som får barn i slutten av 30 årene, og som allerede har »gjort karriere», er vel også det trekk at jeg nå ser mer avslappet på akkurat dette — jeg gleder meg veldig til å få et nytt ansvar og innhold i livet i tillegg til det jeg tidligere har opplevd og utrettet.

En manende appell til slutt: Bruk de kunnskaper dere måtte ha ervervet dere om planlegging og organisasjon til å legge forholdene til rette for en karriere kombinert med evt. morsrolle.

Gjennom forberedelsene jeg har gjort til denne forelesningen står det helt klart for meg at spørsmålet om lederjobber til kvinner er et spørsmål som springer ut fra et behov for økonomisk uavhengighet og rettferdighet — og om det innhold i livet et livsvarig arbeid skal få gi. Så lenge lønnet arbeid ikke på noen måte lenger er et kortvarig eller tilfeldig fenomen i kvinners liv og så lenge vi yter de samme »innsatsfaktorer», må vi ha rett til samme jobbmuligheter som menn. Dette gjelder naturligvis både jobbenes »verdi» i form av interessanhet og personlige utviklingsmuligheter, og den økonomiske avkastning.

Sats på lederrollen. Sørg for å få god fagrelatert jobberfaring etter Handelshøyskolen — lær av de ledere dere får. Stå på og vær ikke redd for å ta utfordringene som kommer. Tenk at du helt sikkert er minst like god som dine kollegaer eller — »konkurrenter». Man må også passe på ikke å få overordnede som er svakere enn en selv, det gir ingen utvikling.

Karrieremål går inn i en helhet med ens egne personlige mål, dette stimulerer prestasjonsønsker og også evner. Menn definerer sin personlighet i nær sammenheng med sin yrkesposisjon. Jeg ser ingen konflikt mellom en helhetsidentifisering som kvinne og som leder. Tvertimot gir det en personlighetsutvikling som kvinne forutsatt at du har de riktige faglige egenskaper virksomhetslivet har satt en standard for. Så vel den egne følelse av å lykkes i sitt arbeid, som den respekt dette avtvinger fra andre, gir kvinner »flere ben å

stå på» i forhold til de belastninger livet ellers måtte føre med seg. Det er mye mer interessant, vekslende og morsomt å arbeide på toppen enn i en underordnet stilling, og man får igjen i fullt monn for den innsats som kreves.

Tidligere KRISTOFER LEHMKUHL FORELESNINGER:

- 1958 *Sjur Lindebrække*: Kapitalbehov, kredittrestriksjoner og forretningsbankenes utlånspolitikk med forord av rektor, professor Rolf Waaler og en biografi over Kristofer Lehmkühl av prof. dr. Anton Mohr.
- 1959 *O.T. Jarlsby*: Perspektiver og problemer i papirindustrien.
- 1960 *Frithjof Bettum*: Hvalfangstens utvikling og dens hovedproblem i dag.
- 1961 *Frédrik Vogt*: Vannkraftens plass i vår økonomi.
- 1962 *Harald Throne-Holst*: Aktuelle problemer i forbindelse med omsetning av næringsmidler.
- 1963 *S. Walter Rostoft*: Samarbeidet mellom staten og næringslivet.
- 1964 *E. Wærenskjold*: Noen tanker om administrativ ledelse i dag og i morgen.
- 1965 *Erling D. Næss*: Tankfartens problemer og utsikter.
- 1966 *Aage W. Owe*: En industribedrift blir til. Erfaringer fra oppbyggingen av A/S Årdal og Sunndal Verk.
- 1967 *Rolf Østbye*: Strukturproblemer og industriforpliktelser.
- 1968 *O.R. Norland*: Bankenes rolle i det internasjonale penge- og kapitalmarked.
- 1969 *Arne Skaug*: Noen refleksjoner om norsk utenriksrepresentasjonsarbeide i utlandet for norsk næringsliv.
- 1970 *Nils Astrup*: Noen tanker om utviklingen i Norsk skipsfart og Norsk industri i 1970-årene.
- 1971 *Hilmar Reksten*: Noen ideer om konkurransevilje og risikomomenter under strukturendringene i norsk tankskipsfart.
- 1972 *Knut Getz Wold*: Norges Banks samarbeid med statsmaktene, bankene og utlandet.
- 1973 *Onar Onarheim*: Tanker omkring norsk verkstedsindustri. Perspektiver og forutsetninger for utvikling.
- 1974 *Knut Hagrup*: SAS og den internasjonale luftfart.
- 1975 *Kjell B. Langballe*: Kværnerkonsernet — oppbygging og egenart.
- 1976 *Oscar Strugstad*: Noen tanker om det private næringslivs rolle i overføringene av teknologi til utviklingslandene.
- 1977 *Johs. Mageli*: A/S Moelven Brug — Karakteristika og synspunkter.
- 1978 *Johan Melander*: Oversikt over Den norske Creditbank's organisasjon og virksomhet.
- 1979 *Finn Lied*: Statlig forretningsdrift.
- 1980 *Egil Abrahamsen*: Kreativitet, innovasjon og konkurransevne.
- 1981 *Toralv Maurstad*: Tanker om norsk teater og scenekunst.
- 1982 *Tor Halvorsen*: Inntektspolitikken sett med Landsorganisasjonens øyne.
- 1983 *Gerhard Heiberg og Jan Tore Odegard*: Internasjonalisering av norsk industri.

Composersats ved Tekstsenteret – NHH
Satt med 10 pkt. Univers skrift
Trykt på 120 g matt Kremfarget Spesial
Omslaget 185 g grå satinert kartong
A. Garnæs Boktrykkeri A.s
Bergen

Trykt ved midler fra
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelshøyskolefond