**Køn og ledelse - hvorfor er der ikke flere kvinder i topledelse?**

“Når der sidder kvinder i den øverste ledelse i en virksomhed eller organisation, så har det en markant positiv effekt på resultaterne, uanset hvordan du måler dem. Kvindelige ledere er simpelthen guld for bundlinjen,” siger forsker ved Aarhus Universitet Nina Smith, der står bag størstedelen af den danske forskning på området.

I krisetider har det også vist sig, at antallet af kvinder i virksomhedernes ledelse har stor betydning for aktiekursernes udsving: Jo flere kvinder i ledelsen, jo mindre tab. Men på trods af de hårde, positive kendsgerninger, er der stadig en markant mangel på ligestilling inden for virksomhedsledelse og andre topstillinger. I 2019 var andelen af kvindelige direktions- og bestyrelsesmedlemmer i Danmark 18,7 procent, det er en fremgang på ét procentpoint fra 2014. Det er samtidig med at talentmassen blandt kvinder aldrig har været større. Det betyder, at Danmark stadig ligger i bund i EU-klassen, når det gælder kvinder og ledelse.

Og når talen falder på kvoter for kvinder i topledelsen, siger de danske topchefer: ”Ellers tak.” Danske topchefer siger ”ja tak” til kvinder i topledelsen, men afviser bastant politisk bestemte kvoter for, hvor mange kvinder der skal være i bestyrelsen og andre topstillinger.

Ifølge cand.scient.adm. og ph.d. i offentlig strategi og ledelse Betina W. Rennison har synet på kvinder i ledelse gennemgået fem faser, som også kan undersøges ved at se på de politiske, sproglige og kommunikative koder, der anvendes om kvinder i ledelse:

* Den biologiske kode. Den første, der får ’revival’ i 2000’erne: Ledelse er primært en maskulin funktion, der ligger naturligt i forhold til mandens genetik og biokemi.
* Eksklusionskoden. Dukker op med den klassiske feminisme i 1970’erne: Ledelse kan være kønsbetinget; kvinders historiske erfaring som outsidere giver en særlig erfaringsbase og en bredere tilgang til organisation, personale og samfund. Kvinder i topledelse er en del af ligestillingsdebatten.
* Nyttekoden. Kommer frem i 1980’erne som en cost-benefit-analyse af ledelse: Ledelse er kønsbetinget; kvinder og mænd leder forskelligt. Hvad kan det bedst betale sig at have: en kvindelig eller en mandlig leder? Afhænger det af organisation og omgivelser?
* Talentkoden. Opstår i 1990’erne – vil væk fra kvindefokus: Ledelse er kønsneutral; ledelse er et iboende talent, en tillært kompetence og opsamlet erfaring hos det enkelte individ.
* Frihedskoden. Fra 2000’erne – populært beskrevet som blå feminisme: Ledelse er individbetinget, men tonet af den kønsidentitet, manden og kvinden vælger i deres kønsprojekt.

Men hvad viser ledelsesforskningen om kvinder i ledelse og kvinder som ledere? Ledelsesforskere har undersøgt, hvorfor kvinder rammer det usynlige ”glasloft” på vejen op igennem ledelseshierarkiet. ”Glasloftet” repræsenterer den kendsgerning, at mange kvinder når til et vist punkt i deres ledelseskarriere, men oplever problemer med at komme det sidste skridt til en toppost.

For det første har man fundet ud af, at mænd og kvinder har forskellige ledelsesadfærd: Hvor mænd er både produktionsorienterede og relationsorienterede, er kvinder hovedsagelig relationsorienterede.

For det andet har kvinder en anden ledelsesform end mænd: Kvinder anvender en mere demokratisk ledelsesform, mens mænd anvender en mere autoritær ledelsesform.

For det tredje har kvinder en anden tilgang til ledelse end mænd: Kvinder anvender i højere grad den participative/deltagende ledelsesstil, hvor mænd anvender den telling/anvisende ledelsesstil.

Derudover har andre, store undersøgelser fundet følgende generelle tendenser:

* Kvindelige og mandlige ledere er lige effektive til at opnå fastsatte mål.
* Opfattelsen af, om kvindelige og mandlige ledere er lige effektive, afhænger af, hvor mange mænd den gældende leder har under sig: En kvindelig leder med mange mandlige underordnede og mandlige mellemledere bliver ikke bedømt som lige så effektiv som en mandlig leder med det samme antal mandlige underordnede og mandlige ledere under sig.
* Kvinders ledelsesstil fungerer ikke så effektivt på mandlige underordnede, fordi mænd opfatter den kvindelige leder uden klare nok instrukser, uden at forklare trufne beslutninger eller uden at kontrollere opgaverne nok. Den autoritære ledelsesform er altså både effektiv og vigtig!