

Ujevn kvinneandel i tyske styrever

Tyske bedrifter har to typer styrever. I tilsynsstyrene øker kvinneandelen. I ledelsesstyrene står kvinneandelen nesten stille.

Av Jon Marius Roald
jon@medierogledelse.no

Kjønnskvolter i tyske tilsynsstyrever (se faktaboks) har gitt en ganske god økning i kvinneandelen i tilsynsstyrene. Tilsynsstyrever i Tyskland tilsvarer det vi i Norge simpelthen kaller styrever. Etter innføringen i 2016 har virksomhetene som ble omfattet i snitt økt kvinneandelen til kravet på 30 prosent. Mange av dem har økt andelen godt ut over kravet, også.

I ledelsesstyrene er sagaen derimot en helt annen – nye tall fra det tyske instituttet for økonomisk forskning, DIW Berlin, viser at kvinneandelen nesten står bom stille.

Ingen kvotering i ledelsen

Ledelsesstyrever i Tyskland tilsvarer den daglige ledelsen i Norge. I Norge er dette vanligvis én person, mens det i Tyskland er et ledelsesstyre. Det finnes det ingen regler om kvotering i ledelsesstyrene, og følgelig har det heller ikke skjedd noe med kjønnsbalansen. I de 200 største firmene har kvinneandelen stagnert og flatet ut på rett over åtte prosent. Bare i de aller største, samt statlige, selskapene har kvinneandelen økt til mer enn det – 13 og 18 prosent henholdsvis.

– Det er tydelig at kjønnskvolter fungerer. Uten press og potensielle sanksjoner skjer det ingenting, har Elke Holst, forskningsdirektør ved DIW Berlin, uttalt.

Holst er klar på at virksomhetene har et ansvar for å forbedre disse tallene og snu om på trenden. Hvis ikke virksomhetene selv greier å ta tak mener hun likevel at det er på tide å stramme inn på hvor frivillig styresammensetningen skal være.

– Da må politikerne på banen. Men dette skal ikke være en kamp mellom politikere og nærings-

«Uten press og potensielle sanksjoner skjer det ingenting»

Elke Holst, forskningsdirektør
DIW Berlin

Elke Holst fra DIW Berlin, det tyske instituttet for økonomisk forskning, mener kjønnskvolter til ledelsesstyrene i Tyskland kan være et alternativ. Morten Huse (bildet), styreforsker ved Handelshøyskolen BI, tror det blir vanskelig. – Det er en helt annen virksomhet med helt andre rekrutteringskanaler.

FOTO: TORBJØRN BROVOLD, HANDELSHØYSKOLEN BI

livet – det må heller være et felles prosjekt for å forbedre kvinnerepresentasjonen i styrever, sier hun.

- Helt annen virksomhet

BI-professor Morten Huse har forsket mye på styrever både i Norge og ellers i verden, og kjenner godt til trenden. Man øker kvinneandelen i styrene med håp om flere ringvirkninger – en av dem er økt kvinnerepresentasjon i toppledergrupper. Men ting tar tid.

– Det finnes mange teorier om at menn rekrutterer menn og kvinner rekrutterer kvinner. Hvis det stemmer kan man tenke seg at det blir flere kvinner også i den daglige ledelsen. Det samme har vi tenkt i Norge: at et styre med bedre kjønnsbalanse også rekrutterer mer balansert til lederstillingene. Men det skjer ikke over natten. Det er ikke hver dag man skifter ut en leder, og det kan også tenkes at eldre og mer erfarne styremedlemmer har mer påvirkningskraft og tyngde enn en ny person med annerledes bakgrunn, sier Huse.

Holst i DIW Berlin mente at kjønnskvolter til ledelsesstyrene kan være et alternativ. Det tror Huse blir vanskelig.

– Det er en helt annen virksomhet med helt andre rekrutteringskanaler.

Det tyske styresystemet

I Tyskland er det to typer styrever; et ledelsesstyre, og et tilsynsstyre. Ledelsesstyret ligner på det vi i Norge kaller den daglige ledelsen. Forskjellen er at vi i Norge ofte har én person, gjerne en administrerende direktør, mens denne rollen i Tyskland blir fylt av et styre. Tilsynsstyret ligner mer på det norske styret, og sørger for at det ledelsesstyret ivaretar gode prosesser og har et langsiktig perspektiv. Fra 1. januar 2016 ble det stilt krav om at Tyske tilsynsstyrene skulle bestå av en andel på minst 30 prosent kvinner.

Kjønnskvolteringen er forbeholdt tilsynsstyrene. Ledelsesstyrene er ikke underlagt kjønnskvolteringen.

Dybdeintervjuer av sjefer som ble mobbet, viste at organisasjonene der mobbingen skjedde ofte hadde en utydelig struktur. Det var ingen tydelige grenser. Ingen sa fra når adferd gikk over styr, viser den svenske studien. En annen rød tråd, var at sjefen som ble mobbet var erfaren, men ofte ny i den aktuelle rollen.

FOTO: JIAJING PAN/DREAMSTIME

– Når mellomleder er mest utsatt, kan det handle om at dette er de lederne som i størst grad har ansvar for prestasjoner og effektivitet i enkeltgrupper. I den grad lederen ikke lykkes med å vise resultater kjapt, særlig i dysfunksjonelle grupper, blir lederen lett syndebukken. Denne utviklingen bli ekstra tydelig hvis lederen er ny, arbeidsgruppen fungerer dårlig og kravene til resultater er urimelige. Da øker frustrasjonen i gruppa, og i jakten på et fotfeste oppstår det et behov for å peke på en syndebukk. Syndebukken blir personifiseringen av problemet, og det å støte ut vedkommende virker som en nærliggende og fruktbar løsning for gruppa, sier Mats Glambek.

Struktur og støtte

Ifølge Glambek kan tydelig og konstruktiv organisasjonsstøtte være positivt for den som blir mobbet, herunder at toppledelsen anerkjenner det som faktisk skjer.

– Når lederne i den svenske studien opplever at de ikke får støtte, kan det være at det ligger en forventning om at de – i kraft av å være ledere – forventes å skulle klare å håndtere mobbebehandlinger. De har en formell makt, og det ligger litt i lederrollen at du skal kunne håndtere og stå i vanskelige situasjoner. Toppledelsen må imidlertid anerkjenne at mellomledere kan befinne seg i en utsatt posisjon.

På strukturnivå anbefaler Glambek tydelige og gode rutiner for varsling om mobbing og trakassering samt gode klagerutiner hvor bekymringer og mindre uoverensstemmelser kan tas unna.

– Det har betydning at det er åpenhet for at man kan gå et sted med bekymringer, uten at man risikerer for mye. Vi er for øvrig i en utvikling hvor man i større grad anerkjenner denne typen problemer. I det siste har det ikke minst blitt aktualisert gjennom alle trakasseringssakene. ●

