

10 gode råd
side 26

Henriette Kjær, Minister for ligestilling
- Flere kvinder i ledelse handler om
god forretningsførelse og om at
bruge alle ressourcer



side 2

Sten Scheibye, Coloplast - Kvindeligt
islæt i en mandsdomineret ledelse har
en meget stor effekt. Der sker noget i
gruppen, når der er en kvinde med



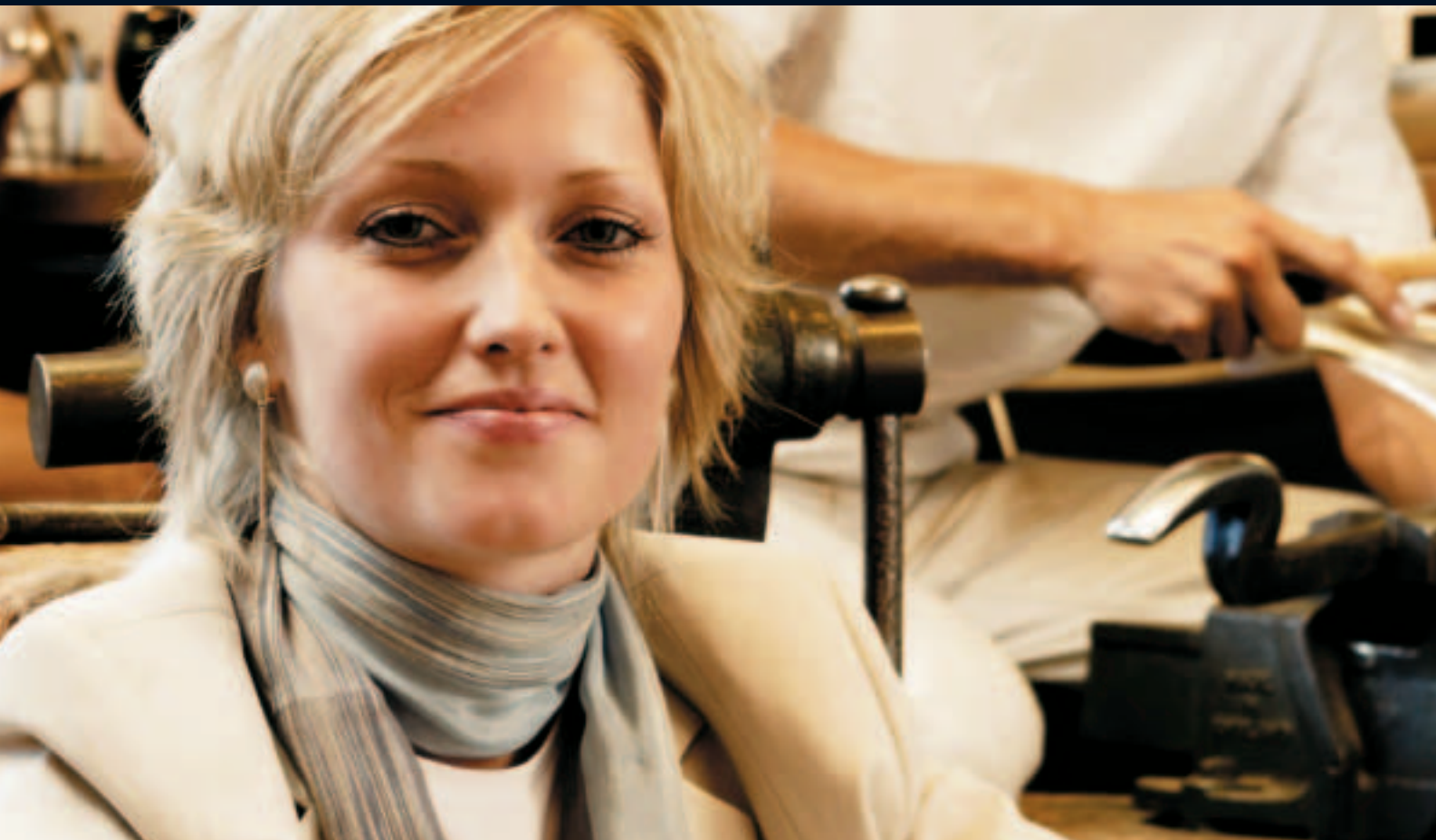
side 4

KVINDER PÅ BANEN

UDGIVER - MINISTER FOR LIGESTILLING

Karin Verland - Mænd plus kvinder giver flere input,
Wanda Wolny - Flygtning som rollemodel,
Steen Hildebrandt - Mix af køn giver dynamik,
Alfred Josefsen - Ikke meget macho over Irma

Birthe Thomsen - Karrierespringer med mentor





Jeg har et helt klart mål. Der skal flere kvinder i virksomhedsledelse. Nu drejer det sig om handling og om at finde nye veje. Vi skal gøre det for virksomhedernes skyld, så alle ressourcer kommer i spil. Men vi skal også gøre det for kvindernes skyld, så de har gode muligheder for at opnå topposter. Det handler om at finde de gode eksempler og bruge dem. Heldig-

vis er jeg ikke alene om mit mål.

Mange virksomhedsledere har vist stor interesse for at øge andelen af kvindelige ledere og vil gerne vide helt konkret, hvordan de griber det an.

Derfor mener jeg, at der er behov for at udarbejde nogle værktøjer. En række virksomhedsledere og erfarne erhvervsfolk har stillet sig til rådighed med deres viden og erfaringer, som I får med dette magasin. Der ligger endnu flere gode råd og praktiske værktøjer på min hjemmeside www.lige.dk.

Hvis man vil fremme kvinder i ledel-

se kan det gøres på mange måder, men et er fælles for de virksomheder som lykkes: ledelsen går foran.

Med dette magasin til danske virksomhedsledere ønsker jeg at komme i bred dialog om hvad der kan gøres. I bund og grund handler det om god forretningsførelse og om at bruge alle ressourcer. Har du gode ideer, så send dem venligst til mig. Jeg har brug for al ny inspiration.

Minister for ligestilling
Henriette Kjær

INDHOLDSFORTEGNELSE

- 4 Mange kvinder blander sig i debatten hos Coloplast
- 6 Mænd plus kvinder giver flere input
- 8 Mix af køn giver direktionen dynamik
- 10 Ikke meget macho over Irma
- 12 Flygtning som rollemodel
- 14 Karrierespringer med mentor
- 16 Alarmerende få kvinder på koncerndirektørniveau
- 18 Gode råd om rekruttering af kvindelige ledere
- 20 PFA's topkvinde giver ikke ved dørene
- 22 Flere kvinder vil kalde sig MBA
- 24 Kvinder lever fint op til aktuelle lederkompetencer
- 26 Gode råd om rekruttering af kvindelige ledere

KVINDERPÅBANEN

Der skal flere kvinder på banen

Vi ved det godt. Der er ikke mange kvinder i topledelse i danske virksomheder. De er faktisk meget få: 4 % af de administrerende direktører.

Det er svært at forstå, når vi nu lever i et af de lande hvor andelen af kvinder blandt de højt uddannede er meget stor, og andelen af kvinder på arbejdsmarkedet er blandt de højeste i verden: Ja, det er oprigtigt svært at forstå. Der er da også skabt en del myter i forsøget på at forklare procenten: Kvinder vil ikke; mænd vil ikke have dem til at lede; "lederlivet" er ikke værd at gå efter, derfor vil kvinderne ikke. Der er flere forklaringer og myter. Det er gammelt og slidt stof at høre på, diskussionerne kører i ring, og defensiviteten er tydelig.

Det gode er da også, at der er grøde i luften. Mange er holdt op med at diskutere, om det er et problem, og interesserer sig i stedet for, hvordan man kan ændre på situationen. Sagen er nemlig for de fleste, at det er en dårlig forretning ikke at bruge alle talenter og ressourcer blandt medarbejderne. Det bliver ikke mindre dårligt i fremtiden, hvor vi ved, at knapheden på arbejdskraft er en kendsgerning, og konkurrencen om de dygtige medarbejdere - også til ledelse - er stor.

Lad lige et par kendsgerninger fra 2 undersøgelser ligestillingsministeren har fået foretaget tale:

- 10 % af danske arbejdspladser har et erkendt behov for at få flere kvinder til at søge lederstillinger
- 28 % af virksomheder med mere end 200 medarbejdere mener de har behov for at få flere kvinder i ledelsen
- kvindelige og mandlige ledere vurderes som mindst lige gode blandt medarbejderne
- mandlige medarbejdere giver faktisk kvindelige chefer højere score end mandlige chefer
- kvinder opfordres ikke i samme grad til at søge lederstillinger som mænd

(25 % af kvinderne, 33 % af mændene opfordres)

- kvinder og mænd opfordres i samme grad til at blive ledere, hvis de har en kvindelig chef
- kvinder er mindre tilbøjelige til at ønske lederstillinger end mænd (20 % af kvinderne, 30 % af mændene)

Sådan er billedet; nogle virksomheder vil gerne. Hvad kan der gøres? Er der ét svar på, hvad virksomhederne kan gøre?

Nej, der er flere strategier, som blandt andet afhænger af virksomhedskulturen og ledelsesstilen i den enkelte virksomhed. Det viser de 10 historier som virksomheder der arbejder målrettet med at rekruttere kvinder til ledelsen, har stillet til rådighed for Ligestillingsafdelingen. De fortæller om deres strategi, viden og værktøjer. Man kan finde de gode historier på www.lige.dk.

Der er dog fælles træk: Ledelsen er gået foran i denne forandringsproces, som den gør i alle vigtige forandringsprocesser. Arbejdet med at rekruttere flere kvinder til ledelse opfattes som en naturlig del af forretningsstrategien.

Der er et andet fællestræk: Det handler om ønsket om at optimere brugen af virksomhedens vigtigste ressource, nemlig medarbejderne. Men ikke kun det. Det handler lige så meget om at give alle medarbejdere lige muligheder for at komme frem og bruge deres evner og talenter til at vokse og bidrage. Det opfattes som god forretning i bred forstand at skabe en bedre balance af kvinder og mænd i ledelseslokalerne. Det gælder i det økonomiske regnskab, på bundlinjen, men også i det etiske regnskab og i opstilling af værdier som ledetråd for virksomhedens medarbejdere og ledere.

Kendsgerningerne fortæller imidlertid, at kvinder ikke melder sig på banen i samme omfang som mænd. Det siger tallene klart. Men det er måske ikke så mærkeligt, når kvinder nu heller ikke

opfordres i samme grad som mænd. Man skal i nogle virksomheder være en slem tumpe, hvis man søger en lederstilling uden at være opfordret. Nogle virksomheder kunne måske begynde her. Det kan gøres ved at starte med en offensiv lederrekruttering, internt, ved at sikre at kvinderne kommer med i talentpoolen og lederudviklingen. Andre virksomheder sikrer dette ved mentorprogrammer.

En anden mulighed er at gøre det til en synlig del af personalepolitikken, at virksomheden ønsker at både kvinder og mænd har lederambitioner og tør udtale det. I visse tilfælde handler det måske om at gå bag om beskedenheden og give et kærligt spark, og undlade at lade sig forblænde af Karl Smart, som ikke lægger skjul på sine talenter. Talenterne bliver jo ikke mindre af at være ikklædt mindre pralende gevandter.

Men hvad med kvinderne, skal de slet ikke gøre noget? Jo, men det er nok vigtigt for virksomheden først og fremmest at opfatte denne udfordring som en forretningsstrategisk og ledelsesmæssig udfordring, fordi man ellers meget let falder i den grøft, at man finder de dårlige undskyldninger og bliver passiveret: kvinderne vil ikke.

Dermed være ikke sagt, at alle kvinder vil - eller mænd for den sags skyld. Det er heller ikke nødvendigt. Men hvis ubalancen er stor, er det nok bedst at starte med at lede efter virksomhedens egne synlige og usynlige barrierer og sætte mål op for at bryde dem. Hvis man starter med at gøre kvinderne til 'problemet', ender man let med ikke at finde de strategiske løsninger, men snarere komme med (bort)forklaringer som jo dybest set ikke hjælper virksomheden i dens mål. Det gælder om at handle, som de gode eksempler også viser.

Og kvinderne? De skal selvfølgelig samle bolden op og løbe på banen med den, vise at de vil og kan. De må heller ikke stirre sig blinde på fordomme eller ikke-eksisterende barrierer.

Udgiver:
Minister for ligestilling,
Ligestillingsafdelingen
Skindergade 38, 2.sal
1159 København K
Telefon: 33 92 33 11

Kontaktpersoner:
Konsulent Anette Steen
Pedersen,
konsulent Sarah Fredberg

Tekst: Journalist Jytte Arntzen
Fotos: Sonja Iskov
Forsidefoto: Schmidt Photography
Layout: Esben Bregninge Design
Tryk: Salo Print
Februar 2004

MINISTER FOR
Ligestilling

Mange kvinder blander sig i debatten hos Coloplast

Coloplast har to kvinder ud af syv medlemmer i bestyrelsen, ingen i direktionen, men der er mange kvinder i organisationens interne møder, for mangfoldigheden slår igennem i stabsfunktionerne.

Med to kvinder ud af syv generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, lægger medicovirksomheden Coloplast sig i front blandt de store tunge danske virksomheder. Kvinder i koncernbestyrelser er fortsat ikke hverdagskost. Og administrerende direktør Sten Scheibye er som fortaler for diversity i den internationalt producerende og opererende virksomhed meget tilfreds med, at generalforsamlingen i december 2003 valgte en norsk kvinde med base i USA som eneste nye blod til bestyrelsen.

"Jeg går ikke ind for kønskvotering, men jeg er ikke blind for, at et kvindeligt islæt i en mandsdomineret ledelse har en meget stor effekt. Der sker noget i gruppen, når der er en kvinde med. Coloplast har ingen kvinder i direktionen, men vi har en kvindelig personale-direktør, og heldigvis har Coloplast mange kvinder i de møder, vi holder i organisationen, fordi vi har ganske mange kvindelige mellemledere både i produktionen og på stabsniveau", siger Sten Scheibye.

Det betaler sig at lede "kvindeligt"

Coloplasts administrerende direktør har også noteret sig, at hans mandlige ledere er blevet lidt mindre macho i deres ledelsesstil.

"De mandlige ledere er nok blevet opmærksomme på nogle af de kompetencer, vi historisk set har sagt, at kvinder var bedst til. En forklaring kan være, at vi er begyndt at lave målinger

på områder som for eksempel medarbejdertilfredshed og kvalitet mm, områder, hvor målingsresultaterne har dokumenteret, at kvindelige ledere var bedre. Det, at vi ledelsesmæssigt har sat fokus på disse målingsresultater, har selvfølgelig tvunget de mandlige ledere til at tænke bredere end i forretningsresultater og bundlinie. Når der kommer tal på, stiger interessen, fordi der kan være knyttet bonus til målene, og fordi det på andre måder bliver afgørende for, hvor meget kredit de får.

Om kvinderne tilsvarende er på vej mod en større forretningsorientering, er jeg måske mere i tvivl om. Jeg tror, at vi bevæger os hen mod en større ensartethed mellem kønnene i de måder, man ser på tingene. Men jeg vil nok sige, at mændene arbejder mere over på kvindesiden end kvinderne over mod mandesiden", siger Sten Scheibye, som mener, at kvinder i højere grad bør til egne sig forretnings- eller resultatkompetencer for at komme frem i rampelyset.

Promoveringsunderskud Sten Scheibye afviser, at en kvinde dermed skal besidde økonomisk kompetence for at komme længere op i virksomhedens hierarki.

"Jeg tror sagtens, at det kan være muligt for en kvinde at gå over salg eller marketing eller via det, vi kalder "operations". Det vil sige produktion,

kvalitet eller teknologi. Coloplast har masser af kvinder længere nede i organisationen, som er lige så kvalificerede som deres mandlige kolleger. Det er kun et spørgsmål om, at kvinderne er tilstrækkeligt selvbevidste til at sige "det må jeg". Når vi har mandlige ansøgere inde til samtale om for eksempel en lederstilling, og man spørger dem, "hvad er dit langsigtede mål?", så svarer de helt selvfølgeligt "jamen det er at blive administrerende direktør!". Det er meget svært at få kvinder til at sige det samme. Min oplevelse er, at det falder kvinder svært at promovere sig selv på samme måde som mænd gør. Kvinder skal hjælpes på vej. Jeg så gerne, at kvindelige ledere havde en mandlig mentor i organisationen, som kunne tage de nødvendige diskussioner med vedkommende. Jeg tror, at en mandlig mentor ville kunne bibringe sin kvindelige mentee noget af den nødvendige "her kommer jeg"-holdning, som falder så naturligt for mænd. Vi arbejder på at indføre et mentorsystem i Coloplast, men det er endnu ikke implementeret. Vi tilbyder også de yngre ledertalenter, som vi har udnævnt til "high potentials" en ekstern coach. For mænd har også brug for gode råd. De er nok bare mere diskrete herom end kvinder", siger Sten Scheibye, som overvejer, om de kvindelige "high potentials" måske skal støttes på en

"Jeg tror, at mandlige mentorer vil kunne bibringe kvinder noget af den "her-kommer-jeg holdning", som falder så naturligt for mænd"

Steen Scheibye - Coloplast



anden måde end mændene, såfremt det viser sig, at deres behov er nogle andre.

Ligelig rekruttering af køn til lederposter er ganske vist ikke formuleret i vores strategi, men jeg mener, at ledelsen bliver styrket, hvis der er den størst

mulige diversitet. Og det kan både være nationaliteter og farver og køn. Jo mere forskellig, man er, forudsat at man kan arbejde sammen, jo stærkere bliver det, der kommer ud i den anden ende", siger Sten Scheibye.

Danskerne om kvinder som ledere

I 2003 bad Ligestillingsafdelingen Institut for Konjunkturanalyse, IFKA undersøge danskernes holdning til kvinder og mænd som ledere. Rapporten 'Danskernes holdninger til kvinder som ledere' kommenterer arbejdsstyrkens vurdering af deres nærmeste ledere. Resultaterne er baseret på 2000 telefoninterviews med et repræsentativt udsnit af arbejdsstyrken.

- Kvindelige og mandlige ledere vurderes stort set til at være lige gode af deres medarbejdere.
- De mænd, der har en kvinde som nærmeste leder, giver deres leder det bedste skudsmål.
- Hver tredje mand og hver fjerde kvinde er blevet opfordret til at søge lederstilling inden for de sidste fem år. Det gælder både i den offentlige og den private sektor.
- Hvis chefen er en kvinde, er mandlige og kvindelige medarbejdere opfordret i samme grad.
- Hvis chefen er en mand, er 33% af mændene og 23% af kvinderne opfordret til at søge lederstilling.
- 30% af mændene og 20% af kvinderne overvejer at søge en lederstilling inden for de nærmeste fem år.
- Blandt de unge mænd på 25-34 år overvejer 47% at søge lederstilling. Blandt de unge kvinder på 25-34 år overvejer 28% at søge lederstilling.

Hele rapporten ligger på www.lige.dk

Mænd plus kvinder giver flere input

Administrerende koncerndirektør for medicinalvirksomheden Pfizer, Karin Verland vil gerne have flere indfaldsvinkler i direktionens diskussioner og ikke mindst de lavpraktiske konkrete eksempler, som hun har oplevet efter at have rekrutteret en kvinde internt til direktionen.

Administrerende direktør Karin Verland har siden 2001 siddet i spidsen for den danske afdeling af verdens største medicinalfirma, amerikanske Pfizer. Den lægeuddannede direktør er en af de cirka 20 kvinder i Danmark, der kan kalde sig koncerndirektør, og sammen med Trygs Stine Bosse er hun kvindedirektørernes mest synlige og mediebevågede svar på lige så synlige mandlige koncerndirektører som Michael Pram Rasmussen, Lars Nørby Johansen og Alfred Josefsen.

Karin Verland vil gerne have kvinder i direktionen, og i maj sidste år rekrutterede hun en kvinde internt i organisationen, så den samlede Pfizerdirektion nu består af to kvinder. Om årsagen til, at det blev en kvinde, siger Karin Verland:

“Det har noget med min personlighed at gøre. For der kunne lige så godt have siddet en anden kvinde i min stol, som ikke ønskede kvinder i direktionen. Men jeg kan lide mange vinkler på tingene, mange forskellige input til løsninger. Og jeg mener, at det er rigtigst at lede virksomheden gennem mangfoldighed. Jeg oplever i direktionens møder, at



Thomas Stenberg Hansen er praktiserende læge, gift med Pfizers adm.direktør Karin Verland og har ingen problemer med at være gift med en kone med lange arbejdstider. Han synes også, at det er fedt, når hans kone er i mediernes fokus.

min kvindelige direktør er god til at inddrage nogle mere konkrete eksempler eller gode eksempler på, hvad der kan være en generel trend eller holdning. Vi driller af og til hinanden med at sige, at der kommer nogle mere „lavpraktiske“ eksempler på bordet, når der sidder kvinder i ledelsen. Men der er jo netop disse lavpraktiske ting, der giver den bedre forståelse af implikationerne helt ud i detaljen af det, vi beskæftiger os med“, siger Karin Verland.

Forklaringen på, hvorfor konkretisering nærmest på guldplan er mere karakteristisk for kvinder end for mænd, har hun fra sin personaledirektør:

“Det er ikke ”han-gorilla” comme il faut at være lavpraktisk. Fordi man på

uddannelsesinstitutionerne og i ledersammenhænge lærer, at man hele tiden skal se på de store linier. Og så må der være andre til at tage sig af detaljen. Men i virkeligheden er det utroligt stærkt, hvis de øverste ledere i virksomheden også kan give deres input på konsekvenserne af en beslutning på et detaljeret plan. Fordi det kan forebygge nogle fejltagelser”.

Prioritering af tid Karin Verland er ikke helt enig i den almindeligt fremsatte påstand om, at der ikke er ret mange kvindelige lederemner. Og hun kan godt nævne nogle stykker som har nået betydelige poster også uden for erhvervslivet som for eksempel rektor for Københavns Universitet og et par biskopper,

og hun mener i det store og hele, at den respekt, der er mellem kønene ude på arbejdspladserne tilsiger, at tænkningen i kvinder kontra mænd er ved at være et overstået fænomen.

”Medmindre der sker en kulturel omvæltning, så tror jeg, at næste og i hvertfald næste generation igen vil vise væsentligt større paritet på lederposter, end vi ser lige nu. Det er rigtigst, at kvinder findes især på stabsfunktionsniveau, og i min egen virksomhed har jeg i øjeblikket heller ikke selv det store at byde på, når vi taler linieniveau. Der er jo nogle krav i et lederjob på linieniveau, som man ikke må se bort fra, og som gør, at mange kvinder ikke er interesseret i sådanne job. Det er meget lange arbejdstider, ind imellem også, at man ikke selv kan råde over sin tid, at man er nødt til at stå i New York klokken 8 mandag morgen, selv om man måske har haft konfirmation i weekenden. Og det er nok dér, kvinderne har sværest ved at sige farvel til den frihed, der også ligger i at sige nej, at sige det kan jeg ikke. Man må altså gøre op med sig selv, at man vil det her og så vide, at valget

Mange virksomheder efterspørger flere kvinder i ledelse

Institut for Konjunkturanalyse, IFKA har i 2003 gennemført en undersøgelse for Ligestillingsafdelingen om kvinder i ledelse. Uddannelsesansvarlige ledere på 1.000 danske arbejdspladser, heraf 600 private og 400 offentlige er blevet spurgt om deres vurdering af arbejdspladsernes behov for flere kvindelige lederemner, hvem der bevidst søger kvinder som ledere, og hvad de mener, kan hjælpe kvinder til en karriere som leder. Undersøgelsen viser at:

- 10 procent af danske arbejdspladser har et aktuelt og erkendt behov for at få flere kvinder til at søge lederstillinger.
- Blandt arbejdspladser med 200 ansatte og derover har 28 procent aktuelt behov for flere kvindelige lederkandidater.
- Der er lige mange mænd og kvinder (10 procent), der mener, at der er behov for flere kvindelige ledere på deres arbejdsplads.
- I gennemsnit 7 procent af virksomhederne arbejder bevidst med at rekruttere kvinder til ledelse.

- På de store arbejdspladser, både i den private og offentlige sektor, går 12 procent bevidst efter kvinder, når de søger ledere.
- Når det gælder kompetenceudvikling, som kan hjælpe kvinder mod en lederkarriere, peger flest, dvs. godt halvdelen, på deltagelse i generelle lederkurser (55 procent) og længerevarende lederuddannelse (49 procent). Derimod finder kun 18 procent lederkurser specielt designet for kvinder gavnlige.
- 45 procent anbefaler coaching og deltagelse i ledernetværk.
- Næsten halvdelen af de adspurgte mener, at fagspecifikke lederkurser og mentorordninger kan hjælpe kvinder på vej til en lederkarriere.
- I den private sektor er behovet for kvindelige ledere størst inden for sektorerne forretningsservice, herunder finanssektoren og transport, post- og telekommunikation.

Hele rapporten ligger på www.lige.dk



“I gennem nogle år har vi blandt andet afrapporteret på faktoren ”antal kvinder i ledelse”. Det motiverer jo også, at udviklingen af politikker og praksis samtidig resulterer i gode måltal.”

Allan Ekstrøm, personalechef 3M



“Vi har meget gode erfaringer med kvinder, for kvinder har empati, og det er godt både som leder og som ejendomsmægler.”

Mette Lykken, ejendomsmægler, Mette Lykken Bolig.



Karin Verland

”Det er de lavpraktiske konkrete eksempler, som kvinder kommer med, der giver implikationerne af de trufne beslutninger helt ud i detaljen”

betyder, at man ikke altid kan prioritere, som man selv synes kunne være rart.”

Man skal tale om hinandens karriere

Når vi taler topledere, så synes det fortsat i vid udstrækning som om, kvinder med fokus på karriere enten er gift med karrieremænd eller er alene, mens mandlige topledere oftest har en ægtefælle med faste arbejdstider og dermed en karriere på mindre ambitiøs plan. Er det fortsat hjemme, at slaget om mertid til arbejde og til at være synlig skal slås?

”Det tror jeg. Men det er noget, der skal aftales eller man skal diskutere parterne imellem, når man er ganske ung. Og på det tidspunkt ved man ikke, hvad det betyder, fordi der er ingen, der kan sige, hvad der sker, når det hele lister sig ind på en, når man er blevet 35 og ungerne er 3, 5 og 7. Og det er typisk der, det sker. Det er også typisk der, vi ser skilsmisserne, når folk ikke længere kan klare presset. Billedet af karrieremanden med en ægtefælle uden samme ambitioner er rigtigt. Jeg kan se det med mine kolleger i Europa. Alle mine mandlige kolleger, mange som sidder i meget større lande, har generelt alle sammen – bortset fra Sverige – en kone, der enten er på halv tid, eller som slet ikke arbejder. Min kollega i Sverige har en kone, der arbejder mindst lige så meget som han, men de har ingen børn. Så har jeg en finsk kollega, hun er gift med chefen for den finske kystbevogtning, så han arbejder lige så meget som hende, men de to har på en eller anden måde – og jeg kender dem ret godt – haft en kærlighed og en forståelse for hinanden, fra de var ganske unge, så der har været plads til begge karrierer og til børnene. Men at det fungerer sådan, ser man kun en gang imellem”.

Når det er kvinden, der spørges efter

Når spørgsmålet, hvorfor ikke flere kvinder i ledelse, affærdiges med, at kvinderne vil ikke selv, skyldes det så dilemmaet om børnene og ægtefællen kontra karrieren?

”Det bliver sgu lidt af en kamp, og man ved jo, at de, der kommer til at betale prisen på den lange bane, det er børnene, når far og mor går og er sure på hinanden og så til sidst bliver skilt. Folk har ofte prøvet at bruge mig som eksempel på, at grunden til, at jeg er blevet skilt to gange, var nok, at jeg var karrierekvinde. Det tror jeg ikke selv på. Det handler nok snarere om nogle signaler, man udsender, som gør, at ens forhold lider under, at man måske er for stærk eller at mænd i bund og grund måske har det bedst med, at kvinder er en smule mindre dygtige end de selv. Og når hun så ikke er det, de troede, at det var, de købte, så er det det, ægteskabet går under på. I mit eget tilfælde var det pludselig mig, folk spurgte til, når de kom ind ad døren, eller havde læst om i avisen. Men hvis jeg er, som jeg er, så er jeg også nødt til at bo sammen med et menneske, som kan respektere mig, som jeg er, og det har jeg i dag. Min mand Thomas, som er praktiserende læge, synes, at det er fedt, når jeg har masser at lave og oplever noget spændende, eller der står noget i avisen om mig. Og jeg synes, det er lige så godt for ham den anden vej. Så det handler mere om, hvad man respekterer hinanden for.

Hvad taler vi om På spørgsmålet, om karriere dybest set forbliver på mændenes betingelser, indtil der bliver flere kvinder på de højere niveauer, siger Karin Verland:

”Man skal hele tiden huske på psykologien i det: Sådan ser mænd det ikke. Fordi de ser verden ud fra deres blik, meget mere end kvinder måske gør. Vi har været så vant til i hele vores kulturhistorie at forstå andre og at leve op til andres krav, hvilket mænd ikke gør på samme måde. Så hvis man siger til dem, at det er på deres betingelser – så forstår de slet ikke, hvad man snakker om. For det er sådan, at verden er. Men gør det så meget? Jo mere mangfoldigt det bliver at lede, jo lettere bliver det også for succeshistorierne at optræde.”

Mix af køn giver direktionen dynamik



Hildebrandts top 5

- **En resultat- og forretningsforståelse.** Herunder viden om ledelsesbegreber og ledelseskoncepter.
- **Sociale kompetencer.** Herunder empati, relations- og netværkskompetencer.
- **En særlig faglig kompetence/ en særlig spidskompetence.** Herunder viden om viden. Stigende krav om en akademisk uddannelse. Hidtil har ledere primært været rekrutteret fra økonomiske eller ingeniøruddannelser. Dette billede vil ændre sig meget. Humaniora, kommunikationsfag, og også naturvidenskab vil være adgangsbilletter til lederjob.
- **Kommunikationskompetence.** Herunder sprog og historiefortælling (storytelling)
- **Innovations- og forandringskompetence**

Det brede spektrum af kompetencer i dagens ledelse kan ikke rummes i en person, men i ledelsesteam. Det giver kvinder en ny mulighed for at få foden indenfor i direktionen, og det giver en helt anden dynamik, siger Steen Hildebrandt, professor i ledelse ved Handelshøjskolen i Århus.

Et af mange dilemmaer i ledelse i dag går på kombinationen kortsigtet management og langsigtet leadership. Disse to aspekter afspejler sig i de bud på de fem ledelseskompetencer, som professor i ledelse ved Handelshøjskolen i Århus, ph.d. Steen Hildebrandt anser for de vigtigste i dagens erhvervsliv:

En resultat- og forretningsforståelse, sociale kompetencer, spidskompetence (faglighed), kommunikationskompetence (herunder storytelling) og innovations- og forandringskompetence.

”Det er i dag relevant at se på flere kompetencer, og der er ikke nogen af dem, der er vigtigere end en anden, bortset fra resultat- og forretningsforståelse. Har man som leder ikke denne kompetence, er der ingen forretning”, siger Steen Hildebrandt. Han kan godt nikke genkendende til, at det er denne ultimative kompetence, som erhvervslivet ikke umiddelbart forbinder med kvindelige ledere. Selv om det ikke gør opfattelsen mere sand.

”Problemet for kvinder er, at der er for få, der har dokumenterede erfaringer ledelsesmæssigt fra de tunge lederposter. Det er en ond cirkel eller selvopfyldende profeti, som gør, at det bliver mænd og mænd og mænd. Vi oplever dog en svag tendens til, at et stigende antal kvinder har både omfattende og relevante erfaringer at byde på, men der vil fortsat være langt flere mænd med dokumenteret ledelseserfaring. Og det er ordet dokumentation, man skal hæfte sig ved”, siger Steen Hildebrandt.

Brede spektrum – kvinders chance Det forhold, at de fem ledelseskompetencer formentlig hverken er, kan eller behøver at være til stede i en og samme person, giver ifølge Steen Hildebrandt kvinder øgede muligheder for en plads i direktionen. En direktion er ikke længere noget one man show.

”Vi skal mere og mere tale om ledergrupper, team, som sammensættes af mennesker med komplementære kompetencer. Man kan så tænke sig en gruppe, hvor en mand har en økonomisk-teknisk eller økonomisk-konkurrencemæssig resultatkompetence og en kvinde med kommunikationskompetence osv. Det er her, vi skal se mulighederne for en mere ligelig eller mangfoldig rekruttering til lederstillinger på højt niveau”, siger Steen Hildebrandt.

Når mænd og kvinder er i samme

lokale Steen Hildebrandts erfaring fra ledelsesverdenen er, at der kommer en anden dynamik i direktionslokalet, når begge køn sidder ved bordet.

”Du får en anden dagsorden, nogle andre diskussioner, fordi den klassiske mandekultur bliver brudt. Jeg har også oplevet, at kvinder kan være gode til at holde fast i, hvad betyder det her konkret, og hvad skal vi så konkret gøre! Det kræver nok lidt tilvænning fra de mandlige direktionskollegers side. I udgangspositionen er mænd bange for, at mandekulturen går fløjten. Hvad den også gør, og hvad den lige præcis også skal gøre. Men når man så har oplevet det, så er det mit indtryk, at blandingen af køn virker positivt befriende og i virkeligheden fører ledergruppen frem til noget bedre. Men som hovedprincip er det i virkeligheden ikke et spørgsmål om mand eller kvinde, men om de konkrete kompetencer, en virksomhed har brug for. Og om det så er en mand eller en kvinde, der bærer dem, er underordnet. Når jeg vil argumentere for, at der bør være kvinder i en direktion eller en bestyrelse, eventuelt som resultat af en kvotering, er det, fordi det giver en anden dynamik”.

”Equal opportunities indgår både i forretningsstrategien og i Balanced Scorecard, altså opfølgningen af de mål, som afdelingen har sat op, hvor vi indrapporterer såvel kvantitative som kvalitative målsætninger.”

Stine Krogh Danielsen,
rekrutteringschef
Novo Nordisk

”Hvis kvinderne stiller op, så vil der være stor åbenhed for at give dem lederposter. Der er intet, der tyder på, at deres præstationer skulle være mindre gavnlige på bundlinien end deres mandlige kollegers.”

Karsten Hetland, direktør TDC

Ikke meget macho over Irma

Irma-kulturen er præget af kvindelige værdier, og en kvinde i front ville være et fint match. Men Irma har altid været bedst, når lederen er stærk, så prioriteringen er synlig leder først og kvinde næst som flødeskummet på kranseskagen, siger administrerende direktør Alfred Josefsen.

Irma har fra dag ét haft mange kvindelige ledere. For 40 år siden var en bestyrer af en Irma mejeriudsalgsbutik som oftest kvinde. Men også i dag, hvor butikkernes sortiment og størrelse er vokset, og lederne har fået nye titler som butikschef, er der mange kvinde-

lige ledere. Men når man når længere op til ledergruppen varehuschefer, som varetager kontakten til leverandører, organiserer samhandelsaftaler og markedsføring, er kun én ud af fem kvinde, og blandt mellemledergruppen distriktschefer ikke en eneste. Og Alfred Josefsen venter kun på, at en af hans dygtige kvindelige butikschefer banker på, så ledelsen bliver mindre mandsdomineret:

”På de højere niveauer er vi ikke særligt godt kørende på ligestilling eller paritet mellem køn. Dog er vores marketingchef, som er medlem af ledergruppen, kvinde. Men vi vil gerne fremme en balance, uden at være sekteriske eller

matematiske i rekrutteringen. Vi anerkender, at der faktisk kommer nogle positive, berigende ledelsesprocesser ud af at mixe kønnene for eksempel i ledelsen af den enkelte butik, hvor vi ideelt søger at blande kortene således, at hvis butikschefen er en mand, er souschefen en kvinde og omvendt”, siger Alfred Josefsen.

Den gode stemning Alfred Josefsen tør godt mene, at Irmas form for butiksledelse kan aflæses på bundlinjen.

”Det tør jeg godt, fordi der er så utroligt mange forskelligartede ting, der skal være på plads, for at en fødevarerbutik kan fungere. Jeg ved ikke, om det

er genetisk betinget, men jeg vil vove at sige, at kvinder ofte er bedre på detaljen end mænd. Det er også vores erfaring, at vores kvindelige ledere er rigtig gode til at skabe den gode stemning. Både blandt medarbejdere og mellem dem og kunderne. Den gode stemning er alfa og omega i kundernes valg af Irma – jeg tror ikke, at den spiller en lige så stor rolle i for eksempel Netto, hvor kunderne nok kommer af andre årsager. Når vi ikke har flere kvinder i ledelsen, så tror jeg, at man må sige, at mænd fra naturens hånd har et mere karriereorienteret gen. Når vi tager elever ind, er der fra starten god paritet, så vi har mange kvinder i vores råstof-tank at tage af, når vi skal motivere og opfordre nogen til at gå i gang med en lederuddannelse. Eksercitsen går så ud på at appellere og lægge op til, at kvinder vælger den vej, og det gør vi også endda meget aktivt”.

Irmas mænd driver blød ledelse 60 procent af Irmas kunder er kvinder, og Alfred Josefsen finder det ikke mindst set i det lys fremragende, at Irma har en kvinde som marketingchef og dermed også chef for en afdeling, der til forskel fra Irmas øvrige afdelinger er kvindedomineret.

”Men selv om vi primært er mænd i Irmas top, så er den type ledelse, vi driver, dybest set meget kvindelig. Vi går meget op i medarbejderpleje, i de bløde variabler, og den linie, jeg selv står for, vil man vel traditionelt kalde meget rund, blød, båret af kvindelige værdier. Der er egentlig ikke meget macho over Irma”, siger Alfred Josefsen.

Alfred Josefsen er ikke i tvivl om, at en væsentlig årsag til, at kvinder tøver med at vælge lederkarriere, handler om kvindelig perfektionisme og de mere tidsbestemte arbejdstider, der følger med en lederkarriere. ”Perfektionsgra-

den og den bekymring, der måtte ligge i det, er nok mere udpræget hos kvinder. Jeg kan huske en del eksempler, hvor distriktschefer og salgschefen har diskuteret med en kvindelig butikschef om at få ansvaret for en større butik, og hvor overvejelserne ”kan jeg nu?”, ”går det nu?” er dukket op. Men det er klart, at kvinder stadig har hovedansvaret for, at familie og børn hænger sammen, og det sætter tidsmæssig begrænsninger for udfoldelsen på arbejdsmarkedet. Det kræver opbakning hjemmefra, og jeg kan da sige, at for mit vedkommende havde det ikke kunnet lade sig gøre med aftenarrangementer og et arbejdstidsforbrug, som i kriseårene var helt vildt, hvis min kone havde været i et karrierespor, der lignede mit. Jeg kender utroligt mange karrieremænd, som er gift med en ægtefælle, der har job inden for undervisning og sundhed, hvor arbejdstiden kan opgøres i timer. I modsætning til et karrierejob som mit, hvor det er opgaven, der drejer sig om. Og så må man bruge den tid, der skal til.

Kvinde ville være et aktiv Når flertallet af kunder er kvinder, og Irma allerede nu ledes efter kvindelige værdier, kunne Alfred Josefsen da forestille sig en fremtid, hvor topchefen var kvinde?

”En kvinde ville være et aktiv, både på grund af det, vi beskæftiger os med, nemlig fødevarer og måltider og på grund af den profil, Irma har. Men det er også væsentligt at erindre sig, at Irma altid har klaret sig forretningsmæssigt bedst i perioder med synlige ledere som Børge Olsen. Jeg mener også selv at være rimelig synlig indadtil og udadtil. Der skal en synlig topchef til for at kunne pleje Irmas særegne kultur og brand. Så mit svar er, at en kvinde ville være et fint match, men i prioriteret rækkefølge: Synlig leder og så en kvinde som flødeskummet på kranseskagen!”.

Moderne strategisk ledelse kræver mangfoldige kompetencer

Givet de samme faglige uddannelser og kompetencer, repræsenterer kvinder et lige så stort lederpotentiale som mænd. Og de forskelle, der måtte være og er i tankesæt og holdninger mellem mænd og kvinder, skal virksomheder forstå at betragte som en berigelse af meningsudvekslingerne i direktionlokalet eller i bestyrelsen. Som det siges af en topchef ”Når der er en eller to kvinder i lokalet, bliver diskussionen en anden og mere nuanceret”.

Sådan som forretningsverdenen har udviklet sig de senere år, er udfordringen til strategisk ledelse, at en direktion i dag samlet skal mestre et langt bredere spektrum af kompetencer end snævert bundliniefikserede hårde kompetencer. Ingen topchef kan i dag rumme dem alle. En direktion består i dag af et team. Det giver derfor god mening, at erhvervslivets topledere forstår at skabe den mangfoldighed i direktionerne, som opstår ved mere aktivt at rekruttere professionelle, højtuddannede kvinder. Hvad enten de kommer fra universiteterne, eller de mere direkte erhvervsorienterede læreanstalter. For i fremtidens industri står fag som kommunikation som lige så vigtige ledelseskompeterer som økonomi og teknologi, og det kræver kun mental omstillingsevne at acceptere humanister eller kandidater inden for naturvidenskab som ledere i moderne virksomheder.

”Jeg ved ikke, om det er genetisk betinget, men kvinder er ofte bedre i detaljen end mænd”

Alfred Josefsen - Irma



”Vi anerkender, at der faktisk kommer nogle gode ledelsesprocesser ud af at mixe kønnene”

Eu-finansieret projekt skal bane vej for flere kvindelige ledere

Minister for ligestilling Henriette Kjær har indledt et samarbejde med Nykredit, Finansforbundet, SAS og Dansk Industri om et EU-projekt med rekruttering af kvindelige ledere som tema, finansieret af EU-kommissionen.

De enkelte partnere i samarbejdet bidrager med hvert sit delprojekt til det fælles projekt. Projektet vil munde ud i en værktøjskasse, der vil indeholde gode råd og praktiske anvisninger til virksomheder, der ønsker flere kvindelige ledere.

Minister for ligestilling, Henriette Kjær siger om projektet:

”Hvis danske virksomheder skal være konkurrencedygtige fremover, skal de rekruttere fra hele talentmassen. Og det er ikke kun mænd. Flere og flere virksomheder er med god grund interesserede i at få flere kvindelige ledere. Det vil vi gerne give dem redskaber til. Derfor er jeg gået aktivt ind i EU-projektet, der skal give virksomheder praktiske råd til at rekruttere flere kvinder til ledelsen.”

Det danske partnerskab mellem ministeren for ligestilling, Nykredit, Finansforbundet, SAS og Dansk Industri er blevet etableret med henblik på at involvere både private virksomheder og organisationer fra arbejdsmarkedet, som ønsker at øge andelen af kvindelige ledere.

Alle resultater fra projektet vil blive samlet i en værktøjskasse på en hjemmeside, hvor interesserede virksomhedsledere, HR-personale, og arbejdsmarkedets parter kan finde værktøjer og gode idéer til at rekruttere og udvikle kvindelige ledere.

Værktøjskassen bliver præsenteret på en konference sidst i 2004.

Flygtning som rollemodel

Administrerende direktør og medejer af elektronikvirksomheden Ferroperm Piezoceramics A/S, Wanda Wolny har overvundet flere barrierer på sin vej til toppen, at være kvinde og flygtning. Hun arbejder selv bevidst på at motivere og støtte sine kvindelige ingeniører til at blive ledere.

Da polskfødte Wanda Wolny i 1969 sammen med sin mand satte sine ben på den danske jord, bestod bagagen af to kufferter og en uddannelse som civilingeniør med faststoffysik som speciale. Tre måneder senere blev hun ansat som yngste og eneste kvindelige forsknings- og udviklingsingeniør i Ferroperm Piezoceramics A/S, som udvikler og producerer højteknologiske komponenter, hvoraf 98 procent går til eksportmarkederne, med USA og Sydkorea som primære aftagere.

Her har hun arbejdet siden, blandt andet som forskningschef og virksomhedens ambassadør i kontakterne med virksomhedens internationale forskningsnetværk. 33 år og mange tusinde rejsedage worldwide senere, blev hun i 2002 administrerende direktør og gennem et management buy-out også medindehaver af virksomheden.

I Wanda Wolnys virksomhed med 47 medarbejdere er de potentielle lederkandidater til at overskue. Hovedparten af medarbejdere er laboranter og specialarbejdere, der ud over indfødte danskere tæller en sand mangfoldighed af køn og nationaliteter, herunder tyrkere, marokkanere, tunesere og et sikh-ægtepar.

Lederne skal findes i ingeniørgruppen på tre kvinder og tre mænd, og længere nede i systemet sidder en kvinde som produktionsleder.

Kvindens opgør med sig selv Selv om Wanda Wolny i dag er topchefen, så har virksomheden ikke nogen formuleret ansættelsespolitik, der skal tiltrække kvinder på ledende poster. Derimod sætter hun stærkt på at motivere og coache sine kvindelige medarbejdere til at tage de spring og de konflikter på hjemmefronten, som hun selv har måttet tage:

”Jeg kan i virkeligheden ikke se nogen hindringer for, at kvinder kan vælge en lederkarriere. Den største udfordring for kvinder er et opgør med sig selv og traditioner i opdragelsen, hvor forældre måske ikke har set deres døtre som karrieremennesker, men i stedet har stimuleret de bløde kvindelige værdier. Det ser vi jo faktisk udmøntet i kvinders studievalg, hvor kvinder fortrinsvis vælger universiteter med billet til den offentlige sektors mere faste arbejdstider i stedet for Danmarks Tekniske Universitet eller Handelshøjskolen, som er rettet mod det barske erhvervsliv”.

Forhandling på hjemmefronten I en virksomhed som Ferroperm Piezoceramics er vejen til en lederkarriere belagt med mange, mange rejsedage. Wanda Wolny var ikke nået så tidligt til en chefpost på liniechefniveau, hvis ikke hun havde spillet med på eksport- og udviklingsvirksomhedens præmisser. Omvendt ved hun også af erfaring, at det er det hyppige fravær fra familien, der holder kvinder tilbage.

”Man kan være nok så meget fortalende for, at der skal være flere kvinder i ledelse, men man kan ikke fremtvinge det. Kvinder skal forstå at turde tage udfordringen og konflikterne. Og de ligger ikke så meget i arbejdspladsen som i hjemmet. Jeg tror ikke, at man kan køre med millimeterdemokrati i ægteskabet, hvor man fordeler opgaverne. Det er urealistisk. Men det må være sådan, at man kan skiftes til at trække læsset! Min mand er læge, og i den



”Jeg tror ikke på millimeterdemokrati i et parforhold om opgavefordelingen. Men det må være sådan, at man kan skiftes til at trække læsset”

Wanda Wolny -
Ferroperm Piezoceramics A/S

Lige nu er vi i gang med at ”opdrage” en af mine kvindelige ingeniører til at tage lederansvar. Det foregår ved, at jeg er en blanding af coach og mentor. Hver gang hun kommer ud i en konfliktsituation prøver jeg at hjælpe hende med at løse den ved at fortælle, hvordan jeg selv har tacklet en tilsvarende situation, men grundlæggende lader jeg hende selvfølgelig gøre sine egne erfaringer. For det skal man prøve.

Wanda Wolny er overbevist om, at en erfaren chefs mentoring eller coaching kan være med til at give kvinder mod på at turde en karriere på højere niveauer. Selv husker hun med taknemmelighed tilbage på den mentoring hun fik i slutningen af tresserne, før nogen brugte begrebet:

”Min mentor var en erfaren mandlig civilingeniør, som var min nærmeste foresatte. Hans mentoring tog ikke så meget sigte på at støtte en karriere på vej op som det at indgive mig selvtillid ud fra devisen ”at det kan du bare lige så godt som enhver anden”. Og hans mentoring var jo mangesidig i og med, at jeg kom fra et andet land, dårligt nok kunne tale dansk og var kvindelig ingeniør på et tidspunkt, hvor der var meget få kvindelige civilingeniører ud over i faget kemi. Så for mig betød støtten fra min mentor alt”, siger Wanda Wolny.

periode, han arbejdede på hospitaler, var min rejseaktivitet begrænset og arbejdstiderne mere faste, men i takt med, at han skiftede til privat praksis, fik jeg tilsvarende større udfoldelsesmuligheder. Hvis konfigurationen i et parforhold er sådan, at begge vil karriere, så skal kvinden også være parat diskutere det, vise sin partner, at det kan lade sig gøre, og så være parat til at tage de forhåbentlig konstruktive konflikter, som er en del af den pris, jeg også selv har måttet betale”, siger Wanda Wolny.

På spørgsmålet, om det så ikke betyder noget for kvinder med ambition om karriere, at de kan se kvinder på topledposter som rollemodeller, siger Wanda Wolny:

”Jeg tror ikke så meget på rollemodeller. Det er selvfølgelig godt, at der i dag sidder kvinder som koncerndere. Men man går jo ikke med dem hjem og ser, hvad prisen har været!”.

Mentoring hjælper på vej Souschefen i Ferroperm er i dag mand. Men Wanda Wolny kan sagtens forestille sig, at en kvinde en dag kunne sidde på posten, og hun har gennem årene haft flere kvinder som ”føl”.

”Desværre må jeg erkende, at mange af forsøgene på at give kvinder mere ansvarsfulde job ikke lykkedes, ikke på grund af manglende kompetencer, men de begrænsninger, kvinder selv satte for deres karriere.



Karrierespringer med mentor

Den administrerende direktør for Georg Jensen i Tyskland, den 31-årige cand.merc. Birthe Thomsen er et godt eksempel på, at et velfungerende mentorship er et vigtigt værktøj i udviklingen af en leder.

Uret på Birthe Thomsens håndled, designeren Edward Kindt-Larsens trendy stålur, signalerer selvfølgelig, at hun og det danske smykke- og urfirma Georg Jensen er ét det meste af døgnets timer. Den 31-årige cand.merc. i udenrigshandel fra Handelshøjskolen i Århus, har siden nytår 2003 været Georg Jensens mand i Tyskland, efter at virksomheden etablerede sig med et salgsselskab i München.

På visitkortet står der Geschäftsführerin, og i Georg Jensens organisati-

onshierarki er hun administrerende direktør for virksomhedens samlede forretningsaktiviteter i Tyskland.

Med passerspidsen placeret i det tyske hovedkontor i Ismaningerstrasse i München, hvor et stort showroom præsenterer hele Georg Jensen paletten, og hvor backoffice-funktionerne er samlet, styrer hun Georg Jensen butikker med ben i Frankfurt, Düsseldorf og Hamburg samt consession-shoppene i det førende Berlinervarehus KaDeWe. Hun er således øverste chef og leder for 12 primært tyske salgsassistenten og et sælgerkorps på tre medarbejdere, som har til opgave at øge salget af Georg

Jensen-brandet markant hos tyske guldsmede- og urforretninger. Alt sammen i skarp konkurrence med tilsvarende trendsættende brands som Bulgari og Pomellato, men også med designklassikere i luksusklassen som Cartier, Tiffany og Piaget.

Tog selv kontakt til sin mentor Det er ikke kvantiteten, men kvaliteten, der tæller i Birthe Thomsens CV. Faktisk kan det hele stå på et halvt A 4 ark. Turen fra eksamensbordet i 1997 gik direkte til konsulentfirmaet McKinsey, hvor hun startede som junior-konsulent og gradvist blev oplært i management-

verdens mangeartede discipliner og analyser og fik et stadigt større ansvar.

En af opgaverne i konsulentforløbet i de fire år, hun var hos McKinsey, var et projekt hos Georg Jensen, og her fik hun og den daværende administrerende direktør øje for hinandens egenskaber, så meget, at de holdt kontakten ved lige, også efter, at hun og McKinsey havde forladt smedjen.

I 2001, da strukturforandringerne i Royal Scandinavia-koncernen tog fart og siden førte til opløsningen af konglomeratet til fordel for en retablering af de enkelte brands selvstændighed, kontaktede Birthe Thomsen selv direktionen.

"Jeg var klar over, at der skete nogle ting i Georg Jensen, som kunne være en god mulighed for mig, og enden på det hele blev, at jeg blev ansat i en nyoprettet stilling som business development manager med direkte reference til den nu daværende administrerende direktør. Et job som Business Development Manager er i virkeligheden et indslusningsjob og et springbræt, og eneste lighed med McKinsey-jobbet er, at man er en slags intern konsulent. Men allerede ved min ansættelsessamtale var vi enige om, at målet var, at jeg skulle videre i virksomheden. For det er i bund og grund underligt at starte i et job, som man ved, er et springbræt".

Fra coaching til mentorship Tiden på springbrættet blev brugt godt i mange forskellige projekter, og den daværende adm. direktørs løbende coaching af sin business development manager i hendes løsning af konkrete opgaver gav grund for en ny relation, hvor han blev Birthe Thomsens mentor, og hun mentee eller protégé, som det hedder i Georg Jensens terminologi. Og med den markante forskel fra den tidligere coachingsituation, at det ikke handler om løsning af konkrete projekter, men udvikling af personligheden som leder, og at Birthe Thomsen ikke længere refererede til den administrerende direktør, men til Georg Jensen-koncernens danske salgsdirektør.

De ting, Birthe Thomsen har drøftet med sin mentor, handler ikke så meget om det faglige eller analytiske. Den faglige bagage er i orden og strikt forretningsmæssige, operationelle spørgsmål hører til i dialogen mellem hende og salgsdirektøren.

Mentor-mentee forholdet er først og fremmest blevet brugt som værktøj i udviklingen af Birthe Thomsen som leder i den nye chefrolle.

"Som konsulent og projektleder hos McKinsey har jeg haft et vist lederansvar, men altid i samarbejde med andre. Jeg har aldrig været chef for nogen, og det lærer man ikke overnattet. Jeg tror, at man basalt skal have nogle kvalifikationer og personlige kvaliteter, som gør, at man overhovedet kan udvikle sig til at blive en god leder. Men jeg ved også, at jeg har brug for sparring, inspiration og støtte, når jeg står med nogle overvejelser eller store beslutninger. Min mentor har været mit ankerpunkt. I nogle situationer vil jeg naturligvis også bruge mit øvrige faglige netværk, men ankerpunktet er særligt vigtigt, fordi mentor har den ledererfaring, de menneskelige kvaliteter og værdier, han har. Jeg har brugt min mentor til at teste mine egne værdier, menneskesyn og i det hele taget til at drøfte den verden, vi befinder os i med de udfordringer, der for eksempel ligger i industrien generelt eller i det enkelte marked," siger Birthe Thomsen.

Et hurtigere afsæt for karrieren Birthe Thomsen er med sig selv som eksempel sikker på, at et velfungerende mentorship er et vigtigt værktøj i det at uddanne kommende topledere.

"For mig har det at have haft en mentor med større erfaring end min egen betydet større mod til at træffe beslutninger. At have en mentor betyder jo netop, at man relativt tidligt i sin karriere kan få den selvtilid og kompetence, der skal til, for at man kommer et skridt videre og lidt hurtigere, end hvis man skulle gå den slagne karrierevej i linien", siger Birthe Thomsen.

Kvinder har brug for et positivt spark

Mange virksomheder gør i dag en god indsats for at spotte sit lederpotential og pleje talenternes professionelle og personlige udvikling. Det kan ske ved at oprette såkaldte talentpools, som for eksempel TDC, eller køre systematiseret lederudvikling som for eksempel Irma. Mange andre virksomheder gør noget tilsvarende for at hjælpe og modne det potentiale, der ligger i enhver virksomhed, herunder det potentiale, som kvinder udgør. Mange virksomheder gør i disse år gode erfaringer med at etablere mentorordninger, herunder mentorships rettet mod kvinder, hvor en erfaren mandlig leder er mentor og støtte for en kvinde på vej. I et velfungerende mentorship får begge parter inspiration og udbytte af samarbejdet. Også en chef kan lære, og netop mentorordninger vil kunne skabe de kvindelige ledere, som erhvervslivet efterspørger. Påstanden om, at "kvinder vil ikke være ledere" er en sovepude, som ingen kan bruge til noget. Dagens topledere vil derimod styrke deres virksomheder ved at skabe grund for mangfoldig ledelse med mangfoldige kompetencer.

"Selv om 3M Danmark er en lille brik i en stor, global koncern, er det alligevel uhyre vigtigt, at vi lægger os op ad den lokale arbejdsmarkedspolitik, herunder ligestillingsområdet."

Allan Ekstrøm,
personalechef 3M



"For mig har det at have haft en mentor med større erfaring end min egen betydet større mod til at træffe egne beslutninger".

Birthe Thomsen - Georg Jensen

Alarmerende få kvinder på koncerndirektørniveau

Det er derfra headhuntere primært rekrutterer topledere og derfor, der er så få kvinder i spil til toplederposter.

“Når det er så svært at rekruttere kvinder til toplederstillinger, skyldes det, at der er alarmerende få at tage af. I hele Danmark er der i dag maksimalt 20 kvinder på koncerndirektørniveau, og det er i princippet vores rekrutteringsgrundlag. For det er på det niveau, kandidaterne er synlige. På niveauet længere nede, hvor kvinderne er flere, er der generelt mindre synlighed uanset køn. Men dertil kommer, at kvinder er dårligere end mænd til at holde sig synlige. Men jeg vil dog sige, at kvinder de seneste fem år er begyndt at leve op til forudsætningerne for at blive bedre rekrutteringssemner,” siger managing partner i den danske afdeling

af verdens største headhunter-firma, Heidrick & Struggles, Tobias Petri.

Diversitet gavner aktiekursen I USA, hvor Heidrick & Struggles har sit hovedkontor er diversity statements en fast ingrediens i klientvirksomhedernes forretningsgrundlag. Der handler ligestilling eller mangfoldighed ikke kun om ligebehandling af køn fra bund til top, men også om nationaliteter og race. Og Tobias Petri forklarer, at når diversity statements er blevet normen, er rationalet både historisk betinget, men også frygt for økonomisk lammende retssager, og at aktieanalytikere tillægger det særlig værdi, at en virksomhed udøver ligebehandling. Tobias Petri har ikke et klart overblik over, hvor udbredt ligebehandling er som del af danske virksomheders formulerede forretningsstrategi:

“Det er mit indtryk, at mange virksomheder gør sig overvejelser om en mangfoldighed, og at mange især større virksomheder praktiserer det. Og det er klart, at det er nemmere at leve op til de forkromede holdninger, jo længere ned i hierarkiet, vi kommer, og at den lille virksomhed nok må erkende, at den ikke har så mange hyldemetre at give af, hvad angår udfoldelsesplatforme”, siger Tobias Petri.

Udgangspunktet kønsneutralt Når Tobias Petri starter en search, er udgangspunktet kønsneutralt, og metier som searcher reaktiv.

“Den er reaktiv forstået på den måde, at vi/jeg selv sætter os ned at vurderer, hvad er det for nogle erfaringer og kompetencer, der efterspørges til den stilling, vi er hyret til at finde kandidater

til, hvorefter vi helt systematisk gennemgår vores eget emneregister for potentielle kandidater. Men vi går også ud i nogle målmiljøer, hvor vi formoder at kunne finde ledere med den efterspurte form for erfaring og kompetence. I den fase er vi flintrende ligeglade med, om det er en mand eller kvinde. Men når vi følger denne slaviske fremgangsmåde, så viser vores statistik, at kun mellem 10-15 % af de potentielle kandidater er kvinder. Sådan er billedet”.

Årsagen er ifølge Tobias Petri, at kvinder typisk ikke allerede sidder på de poster, man går efter, når man søger topledere til topstillinger.

“Så er der klienter, der eksplicit siger til os, at de i virkeligheden godt kunne tænke sig en kvinde eller en kvinde til, det er helt afhængigt fra klient til klient. Typisk udtrykker klienten ønsket således: ”Hvis der er to lige kvalificerede, en mand og en kvinde, så vil vi helst have kvinden. Og i langt de fleste tilfælde, hvor jeg har fået den bemærkning, så vælger de rent faktisk også kvinden. Det gør de oftest ud fra en alt andet lige betragtning, og den går ud på, at alt andet lige, bidrager en kvinde med nogle andre synspunkter, har andre briller at se tingene på end mænd. En forestilling om, at der er noget rigtigt i en bedre balance mellem kønnene i vores ledergruppe”.

Personlighed vigtigt Flere kvindelige ledere gør i dag mere for at komme i spil. For eksempel ved at pynte CV’et med en masteruddannelse i ledelse. Tæller det i headhunterens bevidsthed? “Lige så meget for kvinder som mænd. Og det ser vi positivt på, det gør vores klienter også. Men specielt med

“Det er mit indtryk, at mange virksomheder gør sig overvejelser om en mangfoldighed, og at mange især større virksomheder praktiserer det”.

Tobias Petri - Heidrick & Struggles

Topledere fordelt på køn, stilling og løn 1.1.2002

Kilde: Danmarks Statistik

Løn (1000 kr)	Øverste ledelse, Adm. direktører			Tværgående direktører		
	Mænd	Kvinder	I alt	Mænd	Kvinder	I alt
I alt	4 103	96	4 264	1 281	96	1 377
500-750	1 836	95	1 938	564	52	616
750-1.000	1 042	97	1 074	346	26	372
1.000-1.250	517	98	529	186	9	195
1.250-1.500	274	98	281	85	1	86
1.500-1.750	165	97	170	41	2	43
1.750+	269	99	272	59	6	65

Topledere fordelt på køn, stilling og virksomhedsstørrelse 1.1.2002

Kilde: Danmarks Statistik

Virksomhedsstørrelse (antal ansatte)	Øverste ledelse, Adm. direktører			Tværgående direktører		
	Mænd	Kvinder	I alt	Mænd	Kvinder	I alt
I alt	4 103	96	4 264	1 281	96	1 377
10-25	1 019	96	1 059	175	14	189
26-50	1 184	96	1 239	268	26	294
51-100	795	96	826	193	15	208
101-200	554	97	571	188	10	198
201-500	325	97	334	176	17	193
501-1000	130	97	134	117	8	125
>1000	96	95	101	164	6	170

Topledere fordelt på køn, stilling, løn og virksomhedsstørrelse 1.1.2002

Kilde: Danmarks Statistik

Virksomhedsstørrelse (ant. ansatte)	Løn (1000 kr)	Øverste ledelse, Adm. direktører			Tværgående direktører		
		Mænd	Kvinder	I alt	Mænd	Kvinder	I alt
10-100	500-1.000	2 387	96	2 497	509	91	558
	1.000-1.500	457	97	470	81	99	82
	>1.500	154	98	157	46	5	51
101-1000	500-1.000	456	96	476	316	92	343
	1.000-1.500	305	98	311	131	95	138
	>1.500	248	98	252	34	97	35
>1000	500-1.000	35	90	39	85	98	87
	1.000-1.500	29	100	29	59	97	61
	>1.500	32	97	33	20	91	22

Topledere fordelt på køn, stilling og alder 1.1.2002

Kilde: Danmarks Statistik

Alder	Øverste ledelse, Adm. direktører			Tværgående direktører		
	Mænd	Kvinder	I alt	Mænd	Kvinder	I alt
I alt	4103	96	4264	1281	96	1377
25-29 år	7	100	7	2	67	33
30-34 år	117	94	124	58	87	67
35-39 år	466	96	485	184	93	197
40-44 år	597	95	628	248	93	266
45-49 år	651	97	673	238	93	256
50-54 år	878	96	915	243	94	258
55-59 år	905	97	936	229	93	245
60-66 år	420	98	429	73	96	76
>67 år	62	93	67	6	67	9

“Vi arbejder aktivt på at få flere kvinder ind i successorrollen.”

Stine Krogh Danielsen, rekrutteringschef Novo Nordisk



“Giv kvinderne mulighed. Tal med dem om deres potentialer, giv dem udfordringer. Pigerne tror ofte ikke, at de kan udfylde pladsen som ledere, giv dem muligheden, støt dem, bak dem op!”

Mette Lykken, ejendoms-mægler, Mette Lykken Bolig



GODE RÅD OM REKRUTTERING AF KVINDelige LEDERE

den rekruttering, vi laver, ser vi i virkeligheden ikke specielt på, hvilken uddannelse, kandidaterne har. Det er personligheden og lederevnerne, der er afgørende. Men at tage en MBA siger jo lidt om, hvor meget du evner, formår, har lyst til og kan kapere. Det skal helst være en god MBA fra en anerkendt skole, hvor du virkelig har stretchet dig. Det er ikke sådan, at en MBA i sig selv kvalificerer til noget som helst, men det giver en formodning med sig, at her er der en person med en prioritering og, som er villig til at give lidt ud over det sædvanlige”.

Lederskab og kvindelige dimensioner

Hvad mener headhunteren så om forskellen mænd-kvinder i lyset af, at mandlige ledere de senere år har optaget mere bløde, såkaldt kvindelige kompetencer som sidekompetencer, og vel at mærke kompetencer, som aldrig har ført kvinder til tops. Har kvinder kort tilbage på hånden?

”Lige præcis den dimension er noget, der interesserer mig, og jeg synes ikke, at der er mange, der har beskæftiget sig med den. Jeg siger ikke, at de ”kvindelige” kompetencer bringer nogen til tops. Men sådan som erhvervslivet har udviklet sig med netværksdannelse og videndeling og multikulturel organisation og værdier, så kræver lederskab i dag nok flere ”kvindelige” dimensioner - og den har mændene regnet ud. De har i virkeligheden altid haft disse kompetencer liggende, men det har ligesom ikke været commes il faut eller det, man ”gjorde” for at realisere sin strategi under de gamle traditionelle konkurrencebetonede strukturer i erhvervslivet. I dag er de ”kvindelige” dimensioner eller mere faciliterende kompetencer måske blevet mere relevante også på topledelseplan. Mænd har ikke blot regnet den ud, men de tillader sig selv også at bruge disse kompetencer i dag, og kvinders største udfordring i dag er ikke deres selvopfattelse, det der med ”kan jeg virkelig?”, ”kan det svare sig?”.

Udfordringen er i lige så høj grad mænds reviderede selvopfattelse!”

Udarbejd en rekrutteringsstrategi

Analyser hvilke lederprofiler virksomheden har behov for på længere sigt. Undersøg hvilke profiler, der findes inden få mandlige medarbejdere, og om der er mulighed for at finde egnede lederemner inden for virksomheden.

Hvis I har behov for et større internt rekrutteringsgrundlag for at få flere kvindelige ledere, så ansæt nogle højtuddannede unge kvinder med lederevner og ledereambitioner.

Headhunt kvinder som ledere

Analyser potentialet af kvindelige ledere i egen virksomhed og gå i gang med at dyrke dem og opfordre dem til at tage ledersansvar. Vis at I tror på dem. Nogle kvinder skal have lidt længere tid end mænd til at overveje om ledelse er noget for dem, måske fordi de ikke er vandt til at blive betragtet som kandidat!

Spørg kolleger, i chefkredse og i netværk, om de har nogle potentielle ledere, som evt. kan være interessante for jeres virksomhed. Vær selv opmærksom på at spørge om de evt. har nogle kvindelige lederemner. Der er ofte et stort lederpotentiale af kvindelige ledere lige under chefniveau. Hvis I bruger eksternt hjælp til rekruttering, forlang at der er både kvinder og mænd blandt kandidaterne som præsenteres til jobbet. Brug firmaer som ønsker at leve op til dette behov.

Synliggør at virksomheden ønsker ledere, som også har tid til familien

Beskriv i jobannoncer virksomhedens ønske om at virksomhedens ledere også er hele mennesker med et privatliv og familie og gør det til en del af virksomhedens branding strategi. Næsten alle ledere har familie, 95 % af lederne har en partner og 80 % har børn, viser analysen Morgendagens Ledere.

Skab en incitamentstruktur, som inkluderer ønsker om sammenhæng mellem job og familie, eks. mulighed for at kombinere lederstillinger med fleksibel og nedsat arbejdstid, eller særlige præmier for mænd der tager orlov med deres børn (mange svenske virksomheder havde den slags ordninger i 80erne i en periode, hvor der var konkurrence om kvalificeret arbejdskraft) eller skab mulighed for andre lettelser i deres dagligdag, eksempelvis, at kantinen tilbyder hele måltider til at tage med til familien, rense- og vaskeordninger, rengøring i hjemmet og børnepasning til syge børn.

Lad de potentielle ledere selv vurdere sammenhængen mellem arbejdspress og familie-situation

Mænd i 30erne gør karriere, mens de har små børn, og vurderer selv om det er muligt at kombinere familie- og arbejdsliv. Lad kvinderne selv vurdere om de har overskud og mulighed for reelt at få arbejds- og familieliv til at hænge sammen ligesom mændene gør det. ”Det handler ikke om køn, det handler om børn” er et citat fra Nykredits undersøgelse Køn og Karriere.

Tal med de kvindelige medarbejdere til medarbejderudviklingssamtaler om deres ønsker om lederstillinger, pres dem hvis de har et potentiale. Mange gode kvindelige lederkandidater bliver aldrig spurgt om de vil have lederjobbet, fordi chefen tænker, at de nok ikke kan klare det på grund af børnene.

Giv kvinderne en chance for en lederkarriere, også når de ikke er helt unge, nogle af dem har haft et afbræk i karrieren på grund af barsel og deltid, men mange kvinder vil gerne over på et nyt spor i karrieren. Mænd får deres første lederjob når de er 32 år, kvinder når de er 36 år, fra Det Danske Ledelsesbarometer 2001.

Sørg for at kvinderne får præsenteret deres kompetencer til ansættelsessamtaler

Undersøgelser viser at kvinder og mænd behandles forskelligt til ansættelsessamtaler.

Jann Scheuer beskriver i sin afhandling Den umulige samtale, at ansøgeren skal tale om relevante emner til en ansættelsessamtale i knap halvdelen af tiden til en ansættelsessamtale for at blive vurderet som kompetent og få jobbet. Kvinder taler ca. 1/3 af tiden, viser hans studier, mens mandlige ansøgere taler godt halvdelen af tiden.

Sørg for at den kvindelige ansøger faktisk får mulighed for reelt at beskrive sine erfaringer og sit potentiale i forhold til lederjobbet i samtalen.

Gør kvindelige ledere til liniechefer

De kvindelige ledere befinder sig oftest i stabsfunktioner såsom Human Resources, økonomi, regnskab og direktionsekretariater i virksomhederne, også selvom mange kvinder har samme baggrund og uddannelse som mandlige liniechefer.

Nykredits undersøgelse Køn og Karriere påpeger at kvindelige ledere i højere grad skal over i de centrale ledelsesområder (linjeledelse) og i Front-Office funktionerne for at gøre karriere og at et souschefjob kan risikere at blive et dead-end job. Mangel på erfaring med linjeledelse er nok en af de vigtigste hindringer for kvinders vej til topledelse.

Det samme konkluderer en ny undersøgelse som det amerikanske analyseinstitut Catalyst har foretaget. Der er flere forklaringer på hvorfor kvinders vej til toppen er langsom, men man kommer ikke uden om, at det handler om kvinders mangel på erfaringer i centrale ledelsesfunktioner (linjeledelse).

Når virksomheder arbejder med den strategiske planlægning og kompetenceudvikling vil det være en god ide bevidst at tænke på hvilke kvindelige ledere, der kan egne sig til at blive linjechefer, det vil give større mulighed for at øge rekrutteringsgrundlaget på længere sigt.

FLERE GOD RÅD PÅ SIDE 26

PFA's topkvinde giver ikke ved dørene

PFA har én kvinde i toppen og én i lederlaget lige under. Den store concern hjælper ikke kvinder på vej, før de selv viser sig på banen. Ansættelser og forfremmelser sker efter kvalifikationer uden skelen til køn, siger koncerndirektør Nina Christensen.

Da Nina Christensen i forbindelse med direktionsskiftet i PFA i 2002 blev udnævnt til koncerndirektør, var det blandt andet, fordi bestyrelsen gerne ville have en kvinde placeret i den nye tremandsdirektion.

At valget så faldt på den hidtidige chef for aktuariet, var ikke så overraskende, for 40-årige Nina Christensen har brugt halvdelen af sit liv på at demonstrere sine kompetencer inden for den behårede disciplin forsikringsmatematik, siden hun i 1982 startede i virksomheden som studentermedhjælper. Hendes vej til karrierens stigende lederposter i koncernen er gået efter bogen med hårdt arbejde og mange arbejdstimer og uden nogen form for positiv særbehandling:

”Jeg kan ikke finde et stykke papir i huset, hvor det står nedfældt, at det er PFA's holdning, at der skal være en kvinde i direktionen, eller at koncernen vil gøre noget særligt for at rekruttere kvinder eller fremme deres karriere.

Ansættelser og udnævnelser sker alene efter kvalifikationer uden skelen til, om det er en mand eller en kvinde”, siger Nina Christensen.

Kvinder må selv på banen PFA har 1000 ansatte, og kønsfordelingen er fifty-fifty, men bliver gradvist skævere i

mænds favør, jo længere op i systemet man når.

”Billedet i PFA svarer fuldstændigt til, hvad man ser i de fleste virksomheder. I ledelseslaget under direktionen har vi 12 procesejere, som det hedder i vores organisation. Heraf er der én kvinde, og det interessante er, at hun er leder inden for en meget hård kompetence, nemlig koncernens kapital- og risikostyringsfunktion. Blandt vores teamledere, som er vores nederste ledelseslag er fordelingen 40 procent kvinder og 60 procent mænd.

Selv om PFA ikke har en formuleret personalepolitik, der tager sigte på særlig fremme af kvinder, ser Nina Christensen gerne flere kvinder med appetit på en lederkarriere:

”Men det kræver, at der er flere kvinder, der søger de stillinger, vi slår op. De må simpelthen komme på banen for at komme i spil, og når de gør det, bliver de hverken favoriseret eller det modsatte. PFA støtter ikke specielt eller systematiseret lederkandidater, fordi de er kvinder. Vi gør en indsats for at træne den enkelte. Vi tager for eksempel trainees ind, som rekrutteres blandt nye akademikere, og det har vi gjort to gange med succes, men heller ikke her bliver der ved rekrutteringen set på køn.

Fagligheden skal være lidt mere i top Nina Christensen mener ikke, at der basalt er forskel på, hvad mænd og kvinder er specielt gode til.

”Men når det er sagt, så oplever jeg, at fagligheden skal være lidt mere i top, hvis man er kvinde. Man kan som kvinde ikke i samme grad som mænd slippe igennem med lidt færre kvalifikationer. Mænd er i det hele taget utroligt gode til at kompensere for noget af det, de



ikke umiddelbart har. Vi har jo hidtil gået med den noget karikerede opfattelse af, at mænd er meget hårde, mens kvinder er bløde. Nu ser vi, hvorledes mænd i stigende grad på grund af udviklingen i forretningsverdenen er i stand til at tage den mere intuitive side til sig. Og så kunne man jo omvendt mene, at kvinderne burde lure dem kunsten af og adaptere den mere hårde rolle. Men det er de ikke meget for”, siger Nina Christensen.

Kvotering og rollemodeller Nina Christensen mener langt fra, at kønskvotering er en farbar vej til fremme af kvinders karriere.

”Jeg mener egentlig, at udviklingen går den rigtige vej, og jeg synes ikke, at der består et kæmpeproblem. Bolden er på kvinders banehalvdel i dag, og det er op til dem selv at samle den op, og jeg tror på effekten af rollemodeller. Kønskvotering er efter min mening en mærkelig måde at ansøge og løse problemet med de færre kvinder i ledelse. Den rigtige balance mellem køn burde opstå gradvist, når virksomhederne i ansættelsessituationen lader være med at vurdere ansøgerfeltet ud fra en kønsmæssig betragtning”, siger Nina Christensen.

”Mænd er utroligt gode til at kompensere for noget af det, de ikke umiddelbart har”.

Nina Christensen - PFA

Kvinderne er på banen

Mange virksomheder giver udtryk for, at de meget gerne ansætter kvinder på lederposter. Kvinder er i dag på omgangshøjde med mænd. Både hvad angår uddannelsesniveau og kompetencer. Men ikke hvad angår positioner i virksomhedshierarkiet.

Talentmassen, potentialet blandt kvinder er større end nogensinde før. Ikke blot blandt dem, der allerede er ude på arbejdsmarkedet og sidder på virksomhedernes mellemlederposter med solide, konkurrencedygtige uddannelser som bagage. Mange flere er på vej. Der uddannes i disse år flere kvindelige universitetsakademikere end mænd, som fortsat dominerer de tekniske og merkantilt-økonomiske uddannelser. Men også her øges tilgangen af kvinder i disse år. Og flere kvinder med lederambitioner søger at dygtiggøre sig som ledere gennem en MBA-uddannelse i generel ledelse.

Det i sig selv punkterer den sejlivede påstand om, at kvinder ikke vil bruge tid på karrierefremme.

Mange kvinder vil gerne være ledere på liniechefniveau. Men topledere og headhuntere, som går efter kvinder til direktioner og bestyrelser, er på en hård opgave. Kvinderne sidder sjældent i linien, men på niveauet nedenunder, hvor mulighederne for at vifte med flaget er mindre, og dertil kommer, at kvinder i sjældnere grad opfordres til en lederkarriere end mænd.

Især virksomheders topledere, men også konsulenterne inden for executive search må se i øjnene, at hvis de mener noget med at efterspørge kvinder til lederposter på liniechefniveau eller højere op, så skal de nok gøre en lidt større indsats for at spotte kvinder. Nemlig ved at gå et lag ned, når jagten sættes ind, eller se sig om i faglige og fagligt/socialt netværk til karrierepleje lige fra VL-grupper til Rotary, Junior Chamber og Round Table, som oplever en stigende medlemstilgang fra kvinder.

Flere kvinder vil kalde sig MBA

Boom af kvindelige ansøgere til executive MBA-uddannelsen på Copenhagen Business School. Kvinder erkender, at en MBA kan være trumfkort for at nå chefstolen.

37 år, mand, 10 års erhvervs erfaring og funktionsdirektør inden for salg eller marketing. Sådan er den typiske profil på en Executive MBA-studerende på Copenhagen Business School. Men ikke ret meget længere. Et stigende antal yngre kvinder erkender i dag ligesom mænd, at det at have en velgennemført MBA stående på CV'et, kan være et rigtigt godt trumfkort i konkurrencen om en chefstol.

Indtil for ganske nylig var kun en ud af fem studerende kvinde, men inden for det seneste år har lederuddannelsen oplevet et boom i antallet af kvindelige ansøgere.

1. januar 2003 slap 12 kvinder gennem nåleøjet og blev optaget på årgangens 50 personer store hold. Det svarer til 24 procent, eller en stigning på knapt 60 procent i løbet af to år, og er ifølge programdirektør Anne Mette Dissing-Immerkær, det højeste tal nogensinde, og også flotte tal i international MBA-sammenhæng.

”Men det kvindelige lederpotentiale er langt større, når man tager i betragtning, at kvinder udgør 67 procent på de mellemlange uddannelser og mere end 50 procent på de lange uddannelser”, tilføjer hun.

Anne Mette Dissing-Immerkær har en god forklaring på yngre kvindelige leders nylige interesse for at lægge godt 20 ugentlige timer i to år til undervisning og forberedelse i 30 uger hvert år. Oven i arbejdstid – og børn og hjem.

”Tidligere var uddannelsens fokus rettet mod hardcore økonomi, organisation og strategi, men efter at vi har udbygget uddannelsen med en leadership/personlig udviklingsdel, hvor de

studerende har to erfarne seniorer-hvervsledere – ofte på koncernniveau – som sine personlige mentorer, er der tilsvarende fokus på bløde kompetencer. Og det, tror jeg, medvirker til at tiltrække kvinder i større omfang end tidligere. Vores erfaring er, at kvinderne klarer sig særdeles godt, når de først kommer i gang. Forskellen mellem de

to køn er i virkeligheden, at kvinder skal opfordres til at søge MBA-studiet, mens mændene selv banker på hjemme i virksomheden. Det sidste skal kvinderne lære, for argumentationen skal være i orden, når arbejdsgiveren skal erlægge 285.000 kroner til en MBA-uddannelse”.

”Der er ikke noget glasloft, der stopper en kvinde. Der er heller ikke adgang forbudt til ”The Old Boys Network”.

Anne Mette Dissing-Immerkær - MBA

Strategisk karriereplanlægning Men selv om kvinder har ambitioner om at lære at lede for at avancere til stillinger med generel ledelse på dagsordenen, trods påstande om det modsatte, så er det Anne Mette Dissing-Immerkærers oplevelse, baseret på et solidt kendskab til kvinder i ledelse, at kvinder generelt ikke i samme grad som mænd laver en decideret strategisk planlægning af deres karriere.

”Vi kvinder drives ikke kun for at avancere og få den højere løn, der følger med – vi drives af lyst, af en passion. Vi går efter noget, vi kan brænde for. Men kvinder vil gerne være en succes. De vil gerne være on-top-of things og have nye udfordringer. Alligevel er det nok de færreste kvinder, der tænker to job frem. Og så tænker mange kvinder desværre for sig selv i begrænsninger. Tag bare situationen omkring jobsamtaler. Når en kvinde ved en jobsamtale bliver spurgt om, hvorledes hun mener at kunne leve op til de forskellige krav, der er indeholdt i et givent job, vil hun være sikker på at kunne opfylde de ni af dem, mens en mand ikke ser problemer med at gå ombord i jobbet, hvis bare han kan kla-

re de syv! Nogle gange tænker kvinder for meget over tingene, i stedet for bare at gøre dem”, siger Anne Mette Dissing-Immerkær.

Ingen grænser for kvinder Anne Mette Dissing-Immerkær mener i store træk, at kvinder må gøre op med forestillingen om, at der er grænser for, hvor langt man kan nå som kvinde, og at det er på tide, at kvinder tager ansvaret for sig selv og overvinder barrierer hos sig selv og de barrierer på arbejdspladsen, som findes, og som kvinder føler sig generet af.

”Der er ikke noget glasloft, der stopper en dygtig kvinde. Der er heller ikke adgang forbudt til ”The Old Boys Network”, jeg ved det, for jeg er selv blevet inviteret inden for i den verden, som mange tror, er forbeholdt mændene. Jeg anbefaler kvinder at sikre sig, at den formelle uddannelse er på plads, at de sikrer sig brugbar viden inden for økonomi, organisation og ledelse. Det er her, at en MBA-uddannelse kommer ind i billedet. Selv om den ikke er en ”badebillet” til drømmejobbet. Udbyttet af en MBA afhænger af MBA'eren selv. Man kan ikke forcere en karriere, det er resultater, timing og social kompetence, der afgør, om man slår til. Kvinder bør se det som en fordel, at moderne ledelse handler om at få medarbejderne med. Kvinder kan ikke komme og sige, at erhvervslivets krav i dag ikke kalder på bløde kompetencer. Kvinders muligheder har faktisk aldrig været bedre end nu, og jeg tror, at vi i de kommende år vil se flere kvindelige erhvervsledere træde i karakter og levere flotte resultater”, siger programdirektør Anne Mette Dissing-Immerkær.

”En rollemodel for kvinder kan jo også være en af det andet køn, som for eksempel vores ordførende direktør Anders Dam.”

Poul Frits Nielsen, afdelingsdirektør Jyske Bank

”Når vi tidligere i for høj grad alene har rekrutteret mandlige ledere – så betyder det, at vi har et potentiale, vi ikke får udnyttet.”

Steen Hansen, udviklingskonsulent Jyske Bank



Kvinder lever fint op til aktuelle lederkompetencer



Ledelse handler ikke om køn, men om lederens bidrag til organisationen”, mener professor i ledelse ved Handelshøjskolen i København, Flemming Poulfelt

“Mænd og kvinder er forskellige. Men mænd er jo også forskellige, ligesom kvinder er forskellige. Og derfor handler ledelse måske mere om, hvad det er for kvaliteter og kompetencer, de respektive ledere bidrager med til organisationen, end det handler om deres køn!”

Således punkterer professor i ledelse ved Handelshøjskolen i København, Flemming Poulfelt den fortærskede forestilling om bløde kontra hårde kompetencer som det, der slet og ret skiller kvinde-

lige ledere fra deres mandlige kolleger.

“Virksomheder eller organisationen er kendetegnet ved en ”maskulin struktur”, som vi faktisk ikke lægger mærke til. Men hvad er det, der skal ændres, og i givet fald, er der behov for ændringer, hvis antallet af kvinder skal øges på ledelsesgangene?”, spørger Flemming Poulfelt. Han betegner således forestillingen, om at den kvindelige gennemslagskraft i direktionen kan fremmes gennem procentuelle krav til deres repræsentation, for et ”galehus”.

”Indflydelse og ”fodafttryk” er noget, man kvalificerer sig til – ikke noget, man placeres til”, siger han.

Risikovillighed og timing Ifølge Flemming Poulfelt peger nyere forskning inden for området kvindelige ledere på, at en forudsætning for en større kvinde-

repræsentation i ledelser måske er, at organisationer – altså virksomheder – begynder at stille mere fundamentale spørgsmål til, hvorledes organisationer kan og bør organiseres fremover. Herunder, hvad vi kan lære fra andre måder at organisere social aktivitet i tilværelsen.

”Men det stiller krav om en vis risikovillighed og læringsevne”, tilføjer Flemming Poulfelt.

”Når kvinder i dag er ledelsesmæssigt underrepræsenteret, hænger det sammen med flere ting. Forskellige karriereveje og ønsker, måske en mindre pågåenhed, at kvinders risikovillighed generelt er lavere end mænds, eller at kvinder bruger mere tid på at analysere og vurdere mulige alternativer. Og det kan jo have en indflydelse på tiden, der anvendes for at træffe beslutninger og dermed timingen”.

” Set over en bred kam, har kvinder ofte de fem vigtigste ledelseskompetencer og på nogle områder måske bedre end dem, mænd har. Men det handler om at sætte dem i spil”

Flemming Poulfelt - Handelshøjskolen i København

Kvinder mestrer vigtige kompetencer Ingredienserne i Flemming Poulfelts recept på de kompetencer, der er behov for i erhvervslivet i dag, er: Forretningsforståelse, kommunikationskapacitet, motivationsgenet, ændringsfokus og personlighed.

”Set over en bred kam har kvinder ofte de fem nævnte kompetencer, og på nogle områder måske bedre end dem mænd har. Men problemet er, at kvinder måske ikke altid lige aktivt sætter dem i spil på grund af andre hensyn og prioriteringer!”.

Om tendensen til at give kvinder særlige råd om, hvordan de skal eller bør gebærde sig for at komme på

omgangshøjde med mænds lederpositioner, siger Flemming Poulfelt:

”Det er måske en overdrivelse. For implicit i alle gode råd til ledere ligger nok, at de gode råd er til mænd og ofte er de også skrevet af mænd! Derfor fremhæves afvigelser ofte. Og så skyldes det naturligvis, at hvis kvinder skal promoveres som ”lederrace”, må man nødvendigvis fremhæve nogle særlige råd til dem, for at rådene ikke skal drukne i mængden”.

Poulfelts Top 5

- **Forretningsforståelse.** Herunder evnen til at tænke forretning, markeder, kunder, behov. Strategisk kapacitet. Se muligheder, udnytte ressourcer, tænke i værdi for kunder og brugere - uanset om man er i den private eller offentlige sektor.
- **Kommunikationskapacitet** Få budskaberne ud - også de ”negative eller mindre opløftende.” Sikre at samtale fremmer forståelsen, skabe synlighed om virksomhedens retning og værdier via kommunikation. Kommunikationskompetencen er samtidig et motivationsredskab, idet kommunikation skaber forståelse for handlinger.
- **Motivationsgenet** Evnen til at motivere og støtte personer i at formulere og realisere mål. ”Se lys for enden af tunnelen,” skabe energi og engagement i en organisation, vurdere mennesker og deres potentialer (omfatter både at kunne have øje for talentudvikling incl. at kunne ”tage afsked med medarbejdere”).
- **Ændringsfokus** Sikre en løbende ændrings- og fornyelsesproces - the transformational manager/ændringsagent. Indebærer også en handlingsorientering med henblik på at sikre fremdrift.
- **Personlighed** Stil, troværdighed, moralsk habitus, selverkendelse om styrker og svagheder, selvsikkerhed (men ikke overmod), risikovillighed. Accept af at man som leder træffer upopulære beslutninger, og at man ikke altid bliver populær. Den reflekseive leder bør også være en del af den personlige stil.

GODE RÅD OM REKRUTTERING AF KVINDelige LEDERE

Giv kvinderne lederuddannelse og coaching

Opfordr kvinderne til at tage lederuddannelse både før de er blevet ledere og når de er nyudnævnte ledere. Sørg for at de gode kvindelige ledere kontinuerligt får større ledelsesmæssige udfordringer, også selv om de ikke beder om det.

Analyseinstituttet IFKA har for ligestillingsministeren udarbejdet en undersøgelse der viser at flest virksomheder peger på, at det vil være kompetenceudviklende i forhold til en lederkarriere for kvinder at deltage i generelle lederkurser og længerevarende lederuddannelser, mentorordning og coaching. Kvinder selv vurderer dette som mere vigtigt end mænd gør. Kvinder ser ud til at tillægge disse kurser større betydning end mænd.

Gør flere kvinder i ledelse til et af virksomhedens strategiske mål

Gør det til et af virksomhedens strategiske mål at sikre at alle ressourcer anvendes optimalt og at man får øje på alle de lederpotentialer, som findes i virksomheden.

Topledelsen skal derfor bakke op og følge op omkring indsatsen eks. ved at sætte klare mål i virksomheden (f.eks i Balanced Scorecard, handlingsplaner eller virksomhedsregnskab) ved at effektmåle indsatsen og udarbejde kønsopdelte ledervurderinger og kulturalysen hvor kønsaspektet indgår. På den måde får man overblik over, hvordan strategien udvikler sig og så man kan fjerne barrierer i kulturen for at give rum og plads til flere kvindelige ledere. Det er vigtigt at kunne se nogle resultater.

Analyser de gode erfaringer med kvindelige ledere og gør mere af det der virker.

Gør kvindelige ledere til coaches og skab ledelsesteam

Kvinder kan lide den nye lederrolle som coach. Mange kvindelige ledere har stor interesse i menneskers udvikling og interesserer sig for at udvikle en coachende ledelsestil.

I en analyse af lederen som coach i Post Danmark beskrives, hvordan de kvindelige ledere man har udnævnt til coaches for selv-bærende teams trives med rollen. Både mænd og kvinder vurderer, at kvinderne har særlige potentialer som coaches. Virksomheden ser muligheder i at få flere kvinder ind i lederjobs blandt andet på grund af de ændrede forventninger til lederrollen.

Kvindelige ledere foretrækker at være en del af et ledelsesteam, viser en undersøgelse fra Personalestyrelsen. Samtidig ved vi at virksomheder med et velfungerende ledelsesteam, hvor man forstår at udnytte hinandens forskelligheder, giver gode resultater for virksomheden.

Lederne skaber også bedre resultater i egen afdeling, hvis de har ledelsesteamet at vende de større beslutninger i, så etablering af velfungerende ledelsesteam gør ledelsestasken mere attraktiv for kvinder.

Organiser mentorordninger for kvindelige ledere

Tilbyd en mentorordning til de nyudnævnte kvindelige (og mandlige) ledere, vælg en erfaren chef på et højere niveau men udenfor direkte reference, som kan være en god sparingspartner, mens den nye leder skaber sin lederstil.

Stil mentorer til rådighed for andre virksomheder og anvend selv mentorer fra andre virksomheder.

Ofte vil det være hensigtsmæssigt at matche den kvindelige leder med en erfaren mandlig leder, men i andre tilfælde er der behov for en erfaren kvindelig mentor. Mentorprogrammer kan etableres på mange måder og der er etableret forskellige programmer i danske virksomheder, blandt andet i TDC og i Danmarks Radio, hvor man har indhøstet en del erfaringer.

Foreningen af Erhvervskvinder tilbyder den enkelte kvindelige leder at finde en mentor eller mentee.

KVINDERPÅBANEN

Minister for ligestilling,
Ligestillingsafdelingen
Skindergade 38, 2.sal
1159 København K
Telefon: 33 92 33 11

Email: lige@lige.dk
Hjemmeside: www.lige.dk

 MINISTER FOR

Ligestilling

