5 GODE GRUNDE TIL AT SNAKKE OM KVINDER I BESTYRELSESUNIVERSET

LADIES FIRST

"15 fortællinger om kvinder i bestyrelsesuniverset" er oprindeligt udgivet af Kvinder I Bestyrelser i december 2016, og er i december 2017 genudgivet som 3 e-bøger i samarbejde med Ladies First med titlerne "5 gode grunde til at tale om kvinder i bestyrelsesuniverset", "5 personlige beretninger fra kvinder i bestyrelsesuniverset" og "5 gode gode råd til fremtidige kvinder i bestyrelsesuniverset".

Forord ved Kvinder I Bestyrelser

Kære læser,

Hvad skal der til for at få flere kvinder i ledelser og bestyrelser?

Ifølge omfattende research er det vigtigste uden tvivl ledelseserfaring på topniveau. Ofte centreret om generel ledelse og med udgangspunkt i kompetencer, der er efterspurgte i en bestyrelse og derfor består af salg, marketing, markeds- og branchekendskab, finans og produktion. De "bløde" kompetencer, der starter med "R" for Relations (f.eks. HR, PR, CSR og IR) er sjældnere i spil.

Også selv om evnen til at finde, fastholde og udvikle dygtige medarbejdere til virksomhederne har højere prioritet end nogensinde før.

Til denne bog har vi bedt medlemmer af Kvinder I Bestyrelser–Leadership Through Boards® advisory board bidrage til de mange tilgange, der er til emnet "fremme af kvinder i ledelser og bestyrelser".

Det er der kommet spændende og meget forskellige kapitler ud af. Nogle giver overblik, andre indblik og nogle rummer helt personlige beretninger.

Læs selv – og har du en god beretning, der kan supplere, udbygge eller perspektivere er du velkommen til at sende din beretning til os via www.KvinderIBestyrelser.dk .

København, december 2016

Redaktionen

Forord ved Ladies First

Egentligt startede det hele i juni 2017, da partner i Ladies First, Maria Leerbeck, tog de første spæde skridt, mod en drøm, som hun havde haft i længere tid – nemlig en bestyrelsespost. Med et enkelt opslag på LinkedIn, kom der straks inputs og gode råd, men med dem fulgte også en masse formaninger og misundelige kommentarer.

Opslaget nåede vidt omkring, og ligeledes gjorde Maria. Noget af det som det har medført, er at vi i samarbejde med 'Kvinder i Bestyrelser' har mulighed for at genudgive disse fortællinger.

Vi mener, at det er vigtigt at inspirere og motivere flere kvinder til at forfølge deres drømme – uanset om det er som ansat, selvstændig eller som bestyrelseskvinde. Derfor er vi både glade og beærede over at kunne være med til at bringe mere fokus til emnet 'kvinder i bestyrelser'.

Vi håber, at du vil nyde genudgivelsen og at det måske endda inspirerer dig til at søge en bestyrelsespost.

Aarhus, december 2017

God læsning,

Maria Olofsen, Maria Leerbeck & Katja Meyer
Partnere i Ladies First

5 GODE GRUNDE TIL AT SNAKKE OM KVINDER I BESTYRELSESUNIVERSET

04 **ALLE SKAL KUNNE VINDE I KARRIERELOTTO**
PETER HORN

08 **DERFOR SKAL FLERE GÅ EFTER TOP-POSTER**
GITTE MAYA ELSING

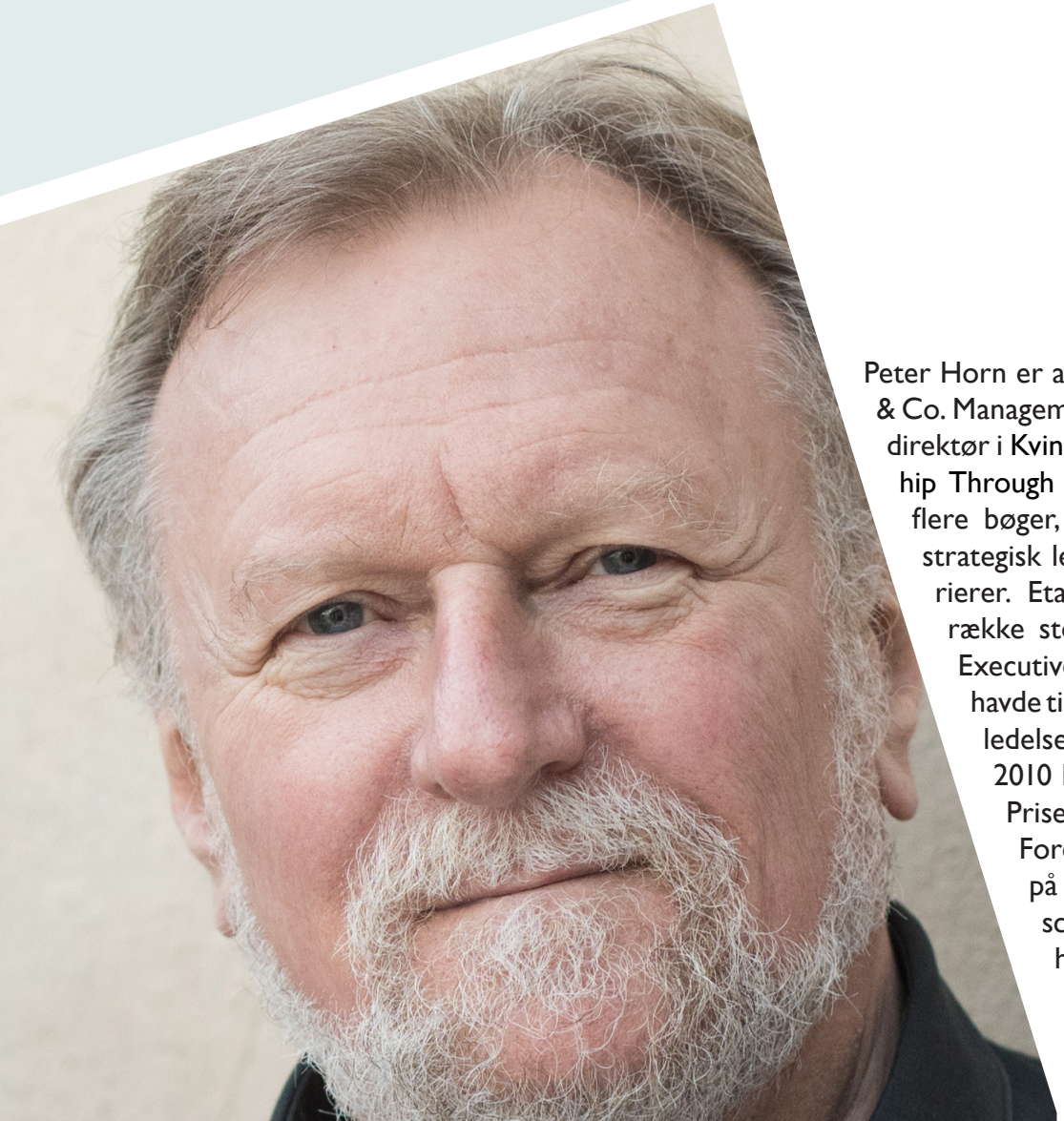
12 **VI SKAL HØSTE HELE MARKEN**
LISBETH HALD

16 **PIPPI OG HAN-ELEFANTERNE**
SUSANNE HOECK

20 **FORSTÅ VERDEN GENNEM DIVERSITET**
JØRGEN PETER RASMUSSEN

ALLE SKAL KUNNE VINDE I KARRIERELOTTO

PETER HORN
ADM. DIREKTØR I PETER HORN & CO. MANAGEMENT CONSULTING
PARTNER OG DIREKTØR I KVINDER I BESTYRELSER–LEADERSHIP THROUGH BOARDS®



Peter Horn er adm. direktør I Peter Horn & Co. Management Consulting; partner og direktør i Kvinder I Bestyrelser–Leadership Through Boards®. Han har skrevet flere bøger, der beskæftiger sig med strategisk ledelse, bestyrelser og karrierer. Etablerede og drev med en række store koncerner 1999-2006 Executive Business Networking, der havde til formål at fremme kvinder i ledelser og bestyrelser. Modtog i 2010 Master i Oplevelsesledelse Prisen fra Roskilde Universitet. Forelæsninger og workshops på universiteter, business schools, i private virksomheder og organisationer. www.peterhorn.dk.

For at øge sin konkurrenceevne bør adm. direktører og bestyrelsesformænd i store danske virksomheder sikre sig en større talentmasse. Den er der allerede blandt de 2.400 kvinder i de 10 årgange, der har størst pipeline-potentiale. Kæden hopper af mange steder. Erhvervslederne har deres del af ansvaret, politikerne markant deres – og det overordnede kønssyn trænger til fornyelse.

I 2002 var jeg med Bo Bache forfatter til bogen "Følelsesøkonomien". Bogen var et fremtidsscenarium og postulerede bl.a., at kvinderne vil blive fremtidens ledere. Begrundelsen: De har kompetencerne til at drive både politik og erhverv med mere sund fornuft end mange mænd. Beviset fandt vi i slibemærker i tandsætningen hos stenalderfolket: Kvinderne var bedre til at organisere landbrug og bærindsamling end mændene var til at få et jagtudbytte, man kunne leve af.

Da mændene kunne se, hvem der var i stand til at forsørge stammen, undertrykte de kvinderne, erobrede andre stammer og indførte stordriftsfordele. Det har stort set varet til nu, hvor magt, baseret på fysisk styrke, er ændret til magt, baseret på intelligens.

I dag, godt 15 år efter bogens udgivelse, har vi knap set starten på begyndelsen. Men ingenlunde noget, der bare ligner kickstarten på, hvad verden med en tilvækst på flere milliarder endnu ikke fødte mennesker, får brug for: Ikke baseret på kønnet, men det større udbud i kompetencer som kun vil være mulig, hvis alle får lige adgang til ledelses- og bestyrelseskarrierer. Det er på tide, at alle, der har et nummer, kan vinde i karrierelottoet. Uanset køn, kultur, politik, seksuel observans, alder, religion og etnicitet.

Danske Top 1000 virksomheder har en alvorlig udfordring i de kommende år: Den nuværende rekruttering til talentmassen i ledelse er for lille til at dække behovet. Selv om de dimitterede fra de relevante videregående uddannelser nu er 40% kvinder og 60% mænd er der fortsat en markant fokus på mandlige kandidater. Af en årgang på knap 60.000 tilgår ca. 6.000 ledelse. Rent statistisk burde 2.400 være kvinder. Det er det langtfra.

På direktionsniveau er forholdet 1:99, hvis man skal "indfri Selskabslovens krav til professionelt bestyrelsesarbejde" og i alle bestyrelser 1:5. Det handler imidlertid ikke om "kønnenes kamp", men om at få flest mulige ressourcer i spil. Derfor fokuserer Kvinder I Bestyrelser i sit udviklingsprogram "Mod Top 1000" primært at motivere flere kvin-

Danske Top 1000 virksomheder har en alvorlig udfordring i de kommende år: Den nuværende rekruttering til talentmassen i ledelse er for lille til at dække behovet.

der til at gå videre og tage næste skridt i karrieren. Et overordnet mål er at fordoble de 1.000-1.200 kvinder på direktionsniveau – og et lige så vigtigt mål er at få flere til at rykke op i de efterfølgende ledelseslag, så der fremadrettet skabes et større udvalg af kompetente og erfarne ledelsespersoner.

Ingen forskere har endnu kunnet dokumentere, at diversitet i ledelser og bestyrelser alene skaber større værditilvækst. Det gør derimod en større talentmasse. Når Kvinder I Bestyrelser alligevel har valgt at fokusere på det ene køn har det sammenhæng med, at dette køn i forhold til ledelsespotentialet har en markant underrepræsentation – for at sige det diplomatisk.

Kæden hopper altså af – og ikke bare ét sted. Årsagerne er mange:

- *Opvækstbetingelser – mange piger får ikke de samme muligheder som drenge*
- *Forskelsbehandling i folkeskolen – piger lærer ved at terpe – drenge gennem dialog*
- *Koncentration af piger på terpe-studier på højere læreanstalter*

Det fortsætter i erhvervslivet:
- *Kvinder får ikke mulighed for at søge lederpositioner på egne betingelser*
- *Arbejdsmarkedet er ufleksibelt ift. varetagelse af den traditionelle kønsrolle*
- *Partner vælger egen karriere frem for kvindens – uden kompensation*
- *Kvindelige ledere bliver diskrimineret og "bitch'et"*
- *Bestyrelserne kan ikke "få øje på" kvindelige kandidater for "old boys' network"*

For bare at nævne et par årsager.

De mange negative faktorer kan være skræmmende i sig selv. Og årsagen til, at mange dygtige kvinder giver op på forhånd. At udviklingen kører ekstra meget af sporet, skyldes udygtige politikere, der ikke kan rette op på befolkningens tilgang til piger – hvorfor skal drenge have monopol på at klatre i træer? – og senere "den artige piges terperi" kontra "den frække drengs dialog" og dermed læringsmæssige udvikling i klassen. Senere nedgøres de studier, hvor kvinder tvinges til at klumpe sig sammen, fordi deres forudsætninger – terperiet – giver de største muligheder. Også selv om topjobbene med udgangspunkt i disse studier fortsat går til – mændene.

Der findes løsninger.

Det bedste tilbud pt. er uden tvivl det udviklingsprogram, "Mod Top 1000", som Kvinder I Bestyrelser har udviklet med topledere og bestyrelsespersoner i en række store virksomheder og organisationer.

Programmet omfatter:

- *Videre udvikling af intellektet – fra længerevarende uddannet til højtuddannet*
- *Career mapping – find de rigtige veje til næste karrieretrin*
- *Mentoring – få råd og støtte af erfarne og kompetente ledelses- og bestyrelsespersoner*
- *Professionelt netværk, der har fælles udvikling som mål*
- *Og måske det vigtigste – strategisk erfaring fra små og mellemstore virksomheders advisory boards eller bestyrelser*

Programmet har den yderligere effekt, at et stigende antal små og mellemstore virksomheder – fra 1 mio. DKK til 100 mio. DKK – gennem tilgangen af professionelle ledere i deres advisory boards eller bestyrelser får værdifuld, markedsrettet strategisk sparring, som kan optimere omsætning, resultat og skabe flere arbejdspladser. Pay-back er kvindelige ledere, der opnår en langt bredere og dybere kompetencepalet. De bliver langt skarpere på udfordringerne i egen virksomhed – og tør møde dem i en ny og større lederstilling.

Ingen forskere har endnu kunnet dokumentere, at diversitet i ledelser og bestyrelser alene skaber større værditilvækst. Det gør derimod en større talentmasse.

DERFOR SKAL FLERE GÅ EFTER TOPPOSTER

GITTE MAYA ELSING
MBA, HD OG ORDFØRENDE FORMAND,
KVINDER I BESTYRELSER–LEADERSHIP THROUGH BOARDS®

En undersøgelse fra konsulentfirmaet Zenger Folkman viser, at kvinder har flotte præstationer på topniveau som ledere, hvis de giver sig selv muligheden. Kvinder I Bestyrelser–Leadership Through Boards® giver udvalgte kvindelige ledere chancen for at løfte karrieren med hands-on erfaring i bestyrelser.

Der findes mange forklaringer på, at der ikke er flere kvinder i topledelser – både i Danmark og i verden. Forklaringen er ikke, at kvinder klarer sig dårlige som topledere: Ifølge en undersøgelse fra Zenger Folkman, publiceret i Harvard Business Review kommer kvinder som topledere generelt bedre ud end mænd. Undersøgelser er baseret på 45.000 topledere. Kvinderne er i dag generelt også bedre uddannet end mænd. Og de klarer sig da også et godt stykke op ad karrierestigen. Men – konstaterer konsulentfirmaet – på toplederniveau finder man globalt alligevel kun 3-4 procent kvinder.

Det er ikke ulig den realitet jeg møder i hverdagen. Jeg har over årene talt med mange kvinder på mellemlederposter og kvinder, der har været mellemledere. Fælles for de fleste er, at de aldrig kan se sig selv som topchefer. Og hvorfor så det?

Lettere i de højere luftlag

Det gennemgående tema er, at de oplever et stort arbejdspres i deres mellemlederstillinger, hvor de har svært ved at få enderne til at mødes. "Hvordan vil," tænker de, "et liv – eller manglen på samme – da være med mere ansvar og arbejdspres?"

Gitte Maya Elsing er MBA, HD og ordførende formand, Kvinder I Bestyrelser–Leadership Through Boards®. Hun er tdl. adm. direktør for RS Components i Skandinavien og har en lederkarriere indenfor elektronik og luftfart. Hun nu i gang med en bestyrelseskarriere og er bl.a. formand for virksomheden Design-People.dk.

Og nu til en åbenbaring, som hverken burde være en nyhed eller for den sags skyld – banebrydende - men blot trænger til en gentagelse.
At være den, der har det overordnede ansvar og træffer de store beslutninger er en del lettere at arbejde med end som mellemleder at skulle følge.

Som mellemleder kan man opleve at sidde som lusen mellem to negle. Mellem en chef, som kan være af skiftende kvalitet, og skulle eksekvere en strategi, som man ofte ikke har haft indflydelse på, med deadlines sat af én, der ikke ved hvor lang tid det reelt tager og derefter skulle eksekvere overfor medarbejdere, som potentielt ikke er enige og ofte med ressourceudfordringer.

En mellemleder styrer oftere ikke sin egen kalender og en mellemleder med børn kan derfor let opleve at afhentning af børn bliver "kampen" om at komme sidst, med klagende børneøjne og hævede pædagogøjenbryn. De kan ikke vinde!

Det lyder ikke besnærende med mere arbejdspres. Derfor stopper mange kvinder her på karrierestigen.

Bestem over dit eget liv

Kære kvinder, gør det lettere for jer selv, gå efter topposterne.
Fordelene er indlysende:
Du bestemmer i større grad din egen kalender og andre indretter sig efter din.
Ja, arbejdspresset og ansvaret bliver absolut ikke mindre, men overordnet bestemmer du. Og på noget som du bruger minimum 30 procent af dit liv på, er det alt andet lige mere motiverende.
Din fleksibilitet går som i en racerbil fra 0 til 100 på to sekunder, når du er topchef. Din frihed til at planlægge lige så.
Den tid, du bruger på at netværke med andre topchefer til fordel for din virksomhed, giver dig uvurderlig inspiration til at skabe endnu bedre resultater – husk du som topchef har muligheden for at være en del af "top of the pops".

Kort sagt, hverdagen bliver nemmere. Og det bedste af det hele. De fleste mandlige topledere vil hjælpe dig på vej. De er ved at kede sig til døde over deres eget spejlbillede. Diversitet i ledelse giver masser af ny inspiration og muligheder – for alle parter.

En sidste pointe. En del kvinder beklager sig over, at de ikke har den støtte og hjælp, der skal til for at få en travl hverdag med mand, børn og driften af hjemmet at gøre. Halløj, en topchefs løn rummer mere plads for at betale for en au-pair, rengøring og havearbejde. Det giver flere kræfter på at

> Kære kvinder,
> gør det lettere for jer selv,
> gå efter topposterne.

fokusere på at løse jobbet så godt, at der både er plads til at forfølge topleder-karrieren yderligere og påtage sig bestyrelsesarbejde.

Tag ansvar for din egen karriereudvikling
Vi var nogle, der satte vi os for at undersøge, hvad der skal til for at få flere kvinder til at forfølge deres ambitioner, tage det sidste trin på karrierestigen og bryde gennem glasloftet. Det viser sig nemlig, at det sjældent er mændene, der er forhindringen. Det er kvinderne selv. De mangler ofte modet til at tage de sidste, afgørende skridt. De har en barriere, der kan handle om alt fra forpligtelsen overfor familielivet, et manglende selvværd og en frygt for ikke at slå til – og så respekten for det tilsyneladende enorme arbejdspres, der hviler på en topleder.

Det førte til etableringen af organisationen Kvinder I Bestyrelser–Leadership Through Boards® med fokus på at give små og mellemstore, primært kvindeejede virksomheder adgang til kompetente kvindelige ledere og samtidig give d kompetente ledere hands-on erfaring i strategisk ledelse og derved vænne sig til at adskille strategisk tænkning og implementering.

Derved udgår mange kvinder "detalje-fælden", at man vil gøre alting selv, fordi det skal gøres perfekt. Ikke at det er dårligt, men det er begrænsende for det store overblik, der skal kendetegne topledelse – og ligeledes evnen til at uddelegere.med hands-on erfaring med som tilbyder et karriereudviklende program, hvor vi matcher kvindelige ledere med små og mindre primært kvindeejede virksomheder med vækstpotentiale til at indgå i deres advisory boards eller bestyrelser.

Denne hands-on aktivitet følger et udviklingsprogram med fokus på at få flere kvinder i bestyrelser OG bibringe en samfundsøkonomisk gevinst i milliardstørrelse. Det sker ved den forventede vækst i de små og mellemstore vækstvirksomheder. Hvor vi matcher kvindelige ledere med disse virksomheders advisory boards og bestyrelser. Programmet hedder "Mod Top 1000" og tager over fem år sigte på at bringe udvalgte kvinder til top- og bestyrelsesposter i Danmarks 1000 største virksomheders ledelser og bestyrelser.

VI SKAL HØSTE HELE MARKEN

LISBETH HALD
FHV. MEDLEM AF GROUP MANAGEMENT I KMD SOM EXECUTIVE VICE PRESIDENT HR

Der er skrevet og sagt rigtig meget om alle de gode årsager til, at vi skal have flere kvinder i topledelser og bestyrelser. F.eks. viser nyere undersøgelser, at kvindelige CEOs generelt leverer en bedre bundlinje end mandlige CEOs, og at virksomheder, hvor der er en nogenlunde ligelig fordeling af kvinder og mænd i den øverste ledelse, har bedre forudsætninger for at skabe gode resultater. Det er også indlysende uhensigtsmæssigt ud fra et samfundsøkonomisk perspektiv ikke at få alle talenter i spil. Det svarer til at så korn på hele marken og efterfølgende kun høste halvdelen.

Lisbeth Hald er tidligere medlem af Group Management i KMD som Executive Vice President HR. Tdl. HR Director for Siemens og SVP for Teleca.

I 2013 kom der en ny lov om kvinder i ledelser og bestyrelser, der bl.a. forpligter de større virksomheder til at fastsætte måltal for kvinders repræsentation i virksomhedens bestyrelse. Vejledningen til loven er blevet opdateret i 2016, og indeholder en række præciseringer bl.a. som følge af den seneste tids drøftelser om rækkeviden af forpligtelsen til at fastsætte måltal for det øverste ledelsesorgan. Har virksomheden 40 % kvinder eller mænd i ledelsen anses målet at være nået. Ud fra synspunktet om, at en ligelig fordeling af kvinder og mænd i den øverste ledelse har bedre forudsætninger for at skabe gode resultater, synes jeg, at loven fra 2013 har fået en god opdatering, især er det godt, at loven er med til at skabe fokus på, at der stadig er alt for få kvindelige topchefer og bestyrelsesmedlemmer.

Der kæmpes således fra flere sider for at få rettet op på kønsfordelingen, både via lovgivning,

gode kræfter i virksomheder, organisationer og foreninger og enkeltpersoner. Der er som nævnt masser af gode argumenter, både samfundsmæssigt, for virksomhederne og for kvinderne selv til at gå ind i topledelser og bestyrelser. Hvorfor er det så, at kvinderne ikke i langt større antal rykker ind i topledelser og bestyrelser, og hvad mere kan vi gøre?

Mere værdi, faglighed og synlighed ønskes Jeg har 3 bud på nogle årsager og handlemuligheder i forhold til at få flere kvinder i topledelse og bestyrelser:

For det første fravælger mange kvinder en topleder/bestyrelseskarriere, fordi det ikke er en ***værdi*** for dem at gøre forretningsmæssig karriere. De vil typisk have andre værdier og prioriteter i tilværelsen, og vælger at lægge deres energi på andre områder i tilværelsen, end at gøre karriere i topledelse eller bestyrelse. De vil typisk gå ind i jobs med stor fleksibilitet og med mulighed for at prioritere tid til børn, familie og sport/kreative interesser. Selv kender jeg eksempler på kvinder, som kunne have de rigtige forudsætninger for at komme til tops, men som ikke syntes, at de ville bruge deres liv på en forretningsmæssig karriere.

Derfor må det være en vigtig prioritet i arbejdet med at få flere kvinder i topledelse, at flere kvinder skal have øjnene op for, at det er sjovt og givende at være med på topniveau, og at det ikke nødvendigvis er et "enten –eller", altså det behøver ikke at være et valg mellem karriere eller familie, selvom der skal naturligvis træffes nogle valg og fravalg.

De kvinder, jeg har oplevet på bestyrelses-, og toplederniveau er rigtigt dygtige – både til at sætte den rigtige dagsorden, være strategiske, helhedsorienterede, innovative og til at træffe beslutninger. De er dedikerede, velbegavede, robuste og politisk dygtige. Flere af dem har også valgt at få børn. Det kan godt være, at børnene ikke har fået så mange hjemmebagte boller i de familier – men derfor kan børnene have fået masser af god og kærlig opmærksomhed. Det er sådanne rollemodeller, vi skal have til at motivere andre potentielle kvindelige topleder kandidater til at gøre karriere. De kvinder der så vælger at gøre karriere, har ofte valgt at gøre karriere i stabsfunktioner, som f.eks. Kommunikation, Jura, Marketing og HR, og nu kommer jeg til mit andet argument for, hvorfor der mangler kvinder i de øverste ledelseslag: Kvinder, der gør karriere i stabsfunktioner mangler ofte faglig bredde til at gå ind i topledelses- og bestyrelsesarbejde, dvs. der mangler typisk noget international erfaring, og erfaring fra P&L ansvar.

De kvinder, der går efter topledelse og bestyrelser, og har kvalifikationerne i orden, både på det personlige og faglige plan, mener jeg alt andet lige ikke har vanskeligere ved at få en toplederstilling, end en mand med tilsvarende kvalifikationer. Men jeg har oplevet, at det kan være vanskeligt for kvinder i stabsfunktioner at rykke ind i forretning og salg, og videre op i ledelseshierakiet, især hvis man har været for mange år i en stabsfunktion. Og vil man til tops, så er det vigtigt, at have bredde på profilen. Endvidere er international arbejdserfaring i mange tilfælde af stor betydning for avancement. Det er svært med en erfaring udelukkende fra en stabsfunktion i Danmark, at rykke direkte over og tage et forretningsmæssigt ansvar. Jeg har set igennem mange år, at kvinder vælger stabsarbejde fordi de mener, at dette bedst kan kombineres med ønsket om at prioritere familie også.

Derfor må et vigtigt råd til kvinderne være, at sørge for at få international arbejdserfaring udover 1 år, samt forretningsmæssigt erfaring med P&L ansvar. Dette bliver mere og mere vigtigt for at være kandidat til toplederstillinger og bestyrelser. Dette gælder i øvrigt også mændene! En god uddannelse gør det ikke alene. Det er yderst sjældent, at en kandidat, der udelukkende har erfaring fra stabsarbejde i Danmark, rykker ind i topledelse eller bestyrelse, med mindre der er behov for en meget specifik, faglig erfaring. Derfor skal både kvinderne selv, men også deres ledere og HR afdelinger blive dygtigere til at hjælpe de talentfulde kvinder i stabsjob til at få noget international erfaring, og forretningsmæssigt ansvar på et relativt tidligt tidspunkt i karrieren. Ellers ***er*** konsekvensen, at man støder imod loftet ift. topledelse og bestyrelsesarbejde.

Personligt har jeg været medlem af virksomhedens øverste ledelse i de seneste 10 år. Jeg har ikke personligt oplevet at blive udsat for diskrimination

> De kvinder, der går efter topledelse og bestyrelser, og har kvalifikationerne i orden, både på det personlige og faglige plan, mener jeg alt andet lige ikke har vanskeligere ved at få en toplederstilling, end en mand med tilsvarende kvalifikationer.

på grund af mit køn, men jeg anderkender, at det sker og at det historisk set har været nemmere for mændene at gøre karriere, Løsningen er ikke at slække på kvalifikationskravene for kvinderne. Det bliver ingen rigere eller lykkeligere af – men vi skal sætte flere initiativer i gang som øger udviklingen af de kvalifikationer, som kvinderne oftest mangler for at kunne gå hele vejen.

Det tredje årsag til, at kvinder ikke i lige så stort tal som mændene kommer til tops er, at de kvalificerede kvinder ***ikke er synlige nok*** – eller har ikke været i de rigtige netværk for virksomhedsejere og beslutningstagere, formelt eller uformelt.

Netværk med de rigtige personer

"Old boys network" har i mange år været en nem måde at rekruttere toplederkandidater og bestyrelsesmedlemmer. Mændene har traditionelt været meget bedre end kvinderne til at netværke, både i form af de formelle netværk og de mere uformelle netværk, og der igennem komme på kandidatlisten til et topleder job. Derfor må man også antage, at en mange bestyrelsesposter – og topledelsesposter er blevet besat gennem netværk, dvs. markedet og dermed muligheden for kvindelige kandidater har ikke været afsøgt tilstrækkeligt. Kan kvinderne gøre noget tilsvarende gennem egne netværk? Det mener jeg ikke er hensigtsmæssigt! Det må være princippet om "best person for the job", der skal være gældende, men til gengæld skal der stilles krav om, at kvalificerede kandidater af begge køn er repræsenterede på kandidatlisten til topleder jobs. Her kunne der godt strammes op lovgivningsmæssigt for at sikre en højere grad af ligestilling på arbejdsmarkedet.

Når dette er sagt, så kan netværk absolut anbefales. Personligt synes jeg det er vigtigt at være med i gode netværk, og for mig er et godt netværk et sted, hvor man kan møde både kvinder og mænd med aldersmæssig og faglig spredning. Det giver givtige diskussioner og mulighed for sparring og coaching af hinanden. Og så er det en god måde at blive mere synlig på.

Vi skal i arbejdstøjet

Der er som nævnt masser af gode grunde til at få en større repræsentation af kvinder i topledelser og bestyrelser. Der er gjort tiltag på det lovgivningsmæssige – det kan gøres endnu bedre, men kvinderne skal også selv i "arbejdstøjet", dels i form af "at ville" gøre karriere, dernæst ved at sørge for, at ikke alene den uddannelsesmæssige baggrund er i orden, men også erfaringsmæssige bredde i forhold til at kunne varetage et topleder-job, og sidst men ikke mindst ved at være synlige, f.eks. ved deltagelse i netværk.

PIPPI & HANELEFANTERNE

SUSANNE HOECK
MANAGER CLUB LA SANTA, JOURNALIST OG COUNTRY MANAGER, WOMEN´S BOARD AWARD I DANMARK.

”Her kommer Pippi Langstrømpe” skrålede min datter, da hun som lille gyngede ”helt op i skyerne” for til sidst at sætte af fra gyngen og svæve ud i store intethed med en blanding af skræk og fryd. Var afsættet timet rigtigt, landede hun sikkert på græsplænen, tydeligt begejstret over sit eget mod, og med udtalt forventning om anerkendelse. Nogle gange kom der en del græs på knæene, og i sjældnere tilfælde også en hudafskrabning, men helt galt gik det aldrig. Og stoltheden over at have fuldført opgaven var åbenlys.

Pippi er som bekendt opdigtet af Astrid Lindgren, der i sine sene år i et interview tilkendegav: *”Hvis jeg kunne have ønsket mig et andet liv, ville jeg have elsket at være en kvindelig pioner i starten af arbejderbevægelsen”.* Ærgerligt, at hun ikke fik chancen. Personligt er jeg overbevist om, at Astrid Lindgren kunne være blevet en sand ledelsesguru og have forfattet en bestseller med titlen ’Ledelse ifølge Lindgren’. I værket skulle indgå endnu et af mine yndlingscitater:

”Man kan ikke prygle noget ind i børn, men man kan klappe meget ud af dem.”

Træd ind i lederrollen og udskift ’børn’ med medarbejdere. Lav samme øvelse med citatet: *”De som lader børn gøre som de vil, har fuldstændig misforstået begrebet frihed. Det er direkte fejt at sige: Gør som du vil”.*

Frihed er ikke når en forældre eller en leder siger, ’gør som du vil’. Det opleves som ligegyldighed eller arrogance. Frihed er at blive vist tillid til, at man kan løse opgaven, og får rummet til, at det er muligt. Det vil sige de nødvendige ressourcer, som kan være tid, penge, mandetimer, når vi bevæger os i en verden, hvor resultatet måles i mere af det hele, størst og stærkest. Og friheden virker kun, hvis lederen viser reel og kompetent interesse før-under-efter, opgaven er løst. Selv det stærkeste, mest selvstændige og dygtige menneske har brug for anerkendelse, alt andet er løgn.

Mod, nysgerrighed, handlekraft

Tilbage til Pippi, der har tjent som rollemodel for generationer af såvel drenge som piger. Måske fordi hun, i min optik, har præcis de egenskaber, som enhver leder bør indeholde og udnytte værdien af. Særligt i en fremtid, der er tæt på at være nutid, hvor foranderlighed og disruption er en del af hverdagens præmis.

Tre af Pippis særlige kendetegn er helt afgørende for fremtidens leder:

Dynamisk handlekraft. Her kan vi flette det nok mest kendte Pippi-citat ind: *”Det har jeg ikke prøvet før, så det kan jeg godt”.*

Susanne Hoeck er journalist, blogger, business development manager Club la Santa og country manager, Women´s Board Award i Danmark.

Modig handlekraft. Som en anden Lindgren figur udtrykker det i Brødrene Løvehjerte: *"Ind i mellem må man gøre ting, man ikke tør – ellers er man bare en lille lort"*.

Nysgerrig handlekraft, som ikke er begrænset af viden og erfaringer. Som Pippi klogt siger: *"For megen lærdom kan knække selv den friskeste."*

Men hvis fremtidens leder er en rødhåret fantasifigur, der kan løfte en hest, hvad skal vi så stille op med hanelefanterne, som retfærdigvis har skabt den verden, vi lever i?

Nogle af dem bør uden tvivl sendes til solkysten på en enkeltbillet. Her taler vi om dem, som Lindgren omtaler som: "Når mennesker med magt, holder op med at lytte til andre, da er det på tide at skifte dem ud." Personligt, mener jeg dog ikke, at flertallet af hanelefanter skal overlades til golfkøller og lunkne sjusser på en sydhavsø. Deres viden og erfaring er afgørende for at gennemføre et intelligent og glidende generationsskifte mellem nutidens og fremtidens ledere.

Innovationspaletten

Lad os derfor blive i elefanternes matriarkalske verden. Hunelefanterne bevarer hele livet en tæt tilknytning til familien, hvor hanelefanterne forlader gruppen, når deres førerposition er udspillet. Eller gør de? Adfærdsbiolog Caitlin O'Connell-Rodwell fra Stanford University har i en periode på seks år fulgt elefantgrupper med hanner i alderen op til 55 år. Hun har observeret, at de ældre hanelefanter, der bliver i gruppen, fungerer som mentorer og mæglere og sørger for at opretholde et socialt hierarki, så de lavest rangerende holdes under kontrol, når konflikter lurer under overfladen. De gamle hanner videregiver således deres erfaringer uden selv at være den udøvende magt.

Nu er der jo ret beset forskel på elefanter og mennesker, men jeg er ikke i tvivl om, at det vil være en skam at skylle erhvervslivets hanelefanter ud med badevandet. Mesterlære hører muligvis fortiden til, men mentorforløb har vist sig at været et optimalt afsæt for ledere på spring. Erfaring bliver overleveret og omsat til nye måder at handle på, og innovation handler ret beset om at bruge det eksisterende til at skabe nyt. Patriarkens ånde i nakken bliver ikke en hæmsko, men en trædesten for den nye leder, der sjældent vil ligne sin forgænger. Eller kan sættes i bås som patriarkalsk, matriarkalsk, anarkist eller noget helt fjerde.

> Mangfoldigheden blandt fremtidens medarbejdere er så udtalt, at kun den leder, der udnytter værdien af de muligheder, der opstår, når man blander køn, kultur, etnicitet og kompetencer, vil få succes.

Pippi-genet vil nok være tydeligt i fremtidens leder, men udtrykt i personer, der kan sættes lige så lidt i bås som de medarbejdere, der skal ledes. Generation y'ere, z'ere, seniorer, udlændinge, hinduer, muslimer og hjemmefødninger i en skøn blanding. Fremtidens leder skal kunne motivere og opnå det optimale udbytte af en hær af medarbejdere, der ikke nødvendigvis ligner ham eller hende selv, eller hinanden for den sags skyld. Mange af dem vil tale om mening, fremfor profit, og vil gøre det på mange forskellige sprog og med mange forskellige forudsætninger i bagagen.

Mangfoldigheden blandt fremtidens medarbejdere er så udtalt, at kun den leder, der udnytter værdien af de muligheder, der opstår, når man blander køn, kultur, etnicitet og kompetencer, vil få succes. Der er simpelthen ikke brug for ledere, der kun kender de blå nuancer og ikke til gevinsten ved den fulde pallette. Se på fremtidens medarbejdere som komplementærfarver: Rød og grøn, blå og orange. Som forklaret på Wikipedia: "De hidser hinanden op og forøger strålekraften hos hinanden, og samtidig udgør de et harmonisk hele ved, at alle primær farver er til stede."

Derfor skal handlekraften, modet og nysgerrigheden suppleres af en fjerde – og helt altafgørende – lederegenskab.

Den ledende stjerne

Fremtidens leder skal stadig kunne sin algebra, men hans eller hendes evner som astrolog er langt vigtigere. Han eller hun oplever ikke stjernehimlen som et uendeligt virvar af prikker, men ser knivskarpt de usynlige linjer, der forbinder de enkelte stjerner og får dem til at blive til tydelige billeder, et kraftfuldt netværk, der giver hele universet mening.

Fremtidens ledelseslandskab er lige så uforudsigeligt og uoverskueligt som universet. Det rummer et uendeligt antal muligheder, som vi ikke kan forudse, uanset hvor meget Big Data, vi genererer. Derfor skal fremtidens leder i mindre grad planlægge fremtiden, men evne at være i nutiden og rumme den versatilitet, som uforudsigeligheden kræver.

Selvom fremtidens ledelsesrum er et netværk mellem mennesker, vil der stadig være behov for en ledestjerne, der viser retning og hjælper de andre stjerner med at navigere i solsystemet, så medarbejdere ikke farer rundt i hver deres galakse.

FORSTÅ VERDEN GENNEM DIVERSITET

JØRGEN PETER RASMUSSEN
BESTYRELSESFORMAND I QINTERRA AS,
REELWELL A-S, INTRAPOINT AS OG EQT PARTNER.

Flere Kvinder er ikke nødvendigvis lig med diversitet. Det handler om hvilke kvinder og ikke mindst hvilke personligheder, man inkluderer i teamet. Et af verdens førende selskaber inden for diversitet er Schlumberger Limited, et fransk service- og teknologiselskab, som vel er verdens mest globale. Schlumberger har siden 60erne brugt utrolig mange kræfter på at skabe en intern verden, hvor alle respekteres uanset nationalitet, køn eller baggrund. Kun performance og kompetence afgør, hvem som får den næste ledende stilling.

Forretningsstrategi er videnskaben om, hvordan man skaber fremtidige og vedvarende klare konkurrencefordele i forhold til andre i samme branche.

Diversitet i erhvervslivet er spørgsmålet om, hvordan man sammensætter et hold, så det øger denne strategiske position og konkurrenceevnen, forbedrer ideerne, resultatet og skaber mere værdi for ledelse, ejere og kunder.

Det handler ikke bare om, hvilket pas man er født med, eller om man er kvinde eller mand, Heller ikke andre ydre elementer som hudfarve, vægt eller højde er afgørende. Nej, det handler i større grad om at se på de forskellige egenskaber, man har behov for i butikken, og dermed at skabe et åbent miljø, hvor ledelsen er optaget af mangfoldighed i alle aspekter af butikken.

"Der er simpelthen ingenting, der ikke kan forbedres; intet forbliver statisk over længere tid; ingenting er bare godt nok."

Stil spørgsmål, der gør ondt

Med fokus på konstant og aldrig sluttet forbedring er det nødvendigt med forskellige impulser og evne i et team til at stille spørgsmål, som gør ondt.

Det ultimative mål er, at selskabet får sat et hold med bestyrelse, ledelse, ansatte og kunder, som udfordrer den måde, tingene gøres på. Det sker ved hele tiden at introducere nye initiativer, nye indspil, nye krav, nye ideer, prøve om grænserne kan flyttes og sikre, at vi tør tænke nye forretningsmodeller. Nogle gange stiller netop denne type bestyrelse de fundamentale spørgsmål, som er krævende at forholde sig til, men som redder virksomheden. Det løses ved diversitetsideen.

Forstå verden gennem diversitet

Diversitet skal bruges til at sikre, at man forstår den verden, man skal operere i. Mange ledelsesteams er uden forberedelse og forståelse gået ind i en nye forretningsområder eller i et nyt land eller kontinent. Amerikanske virksomheder har taget opdrag i Skandinavien, for derefter at møde en fagforeningskultur, som gør det umuligt at fungere uden overenskomstaftale og -samarbejde. Nordiske selskaber har startet virksomheder i Asien eller i USA uden at være forberedt på den helt anderledes måde, forretningsaftaler indgås i en anden verdensdel.

Jørgen Peter Rasmussen har en international ledelsesbaggrund i bl.a. Schlumberger, hvor han sluttede som Senior Vice President indimellem flere CEO-poster i datterselskaber. Han er i dag bestyrelsesformand i Qinterra AS, Reelwell a-s, Intrapoint AS og EQT Partner.

Det er derfor vigtigt, at man forstår, hvilke udfordringer selskabet står overfor i den nærmeste fremtid, og om man har den rette bredde i ledelsen til at kunne udnytte de nye og anderledes muligheder. Et ledelsesteam, som ikke er klar over, hvad det behøver af diversitet, er en stor risiko for selskabet.

Hvordan sammensætter man så et ordentligt lederteam, som kan spille sammen i flere problemstilinger, scenarier og alligevel være solister på samme tid?

Det starter med en erkendelse, en ærlig evaluering og åbent feedback.

Bestyrelsesformanden må derfor altid være på jagt efter kompetencemangler i bestyrelsen og ledelsen, som må suppleres og forbedres. Og at hun også i denne sammensætning er fokuseret på at skaffe diversitet i sammensætningen, er absolut forventet i dag.

I jagten på den rigtige sammensætning er det vigtigt, at man i dag leder efter de personer, som kan have flere roller, mangfoldige færdigheder, og der vil det nu også være naturligt at se, om der er findes kvinder, som kan dække behovet og samtidig repræsentere denne del af befolkningen.

Ja, og så er det jo nogle gange en mand, som man mangler i en ren kvindebestyrelse. Bestyrelsen må være repræsentativ for virksomhedens verden. Det gælder både kundeforståelse, finansiel forståelse, operativ forståelse og kompetence forståelse.

Tiltræk de stærke folk

En topleder må altid sikre sig, at hendes eller hans svageste sider er noget, hun eller han er meget bevidst om og at disse sider er suppleret med stærke folk i C-suiten, som har netop styrker hvor hun eller han har svagheder. Jeg har som mentor flere gange brugt meget tid på at få forståelse for dette vigtige ledelsesprincip. Styrk holdet, hvor det er svagt og vær aldrig bange for, at de folk, du har i teamet, er stærkere end dig på nogle punkter. En ledelse er som et jazzband, hvor man spiller samme grundmelodi, men alle er solister.

Bestyrelsesformanden må derfor altid være på jagt efter kompetencemangler i bestyrelsen og ledelsen, som må suppleres og forbedres. Og at hun også i denne sammensætning er fokuseret på at skaffe diversitet i sammensætningen, er absolut forventet i dag.

Et af verdens førende selskaber inden for diversitet er servicegiganten Schlumberger Limited, et fransk selskab, kendt som verdens mest globale. De har siden 60erne brugt utrolig mange kræfter på at skabe en intern verden, hvor alle respekteres uanset nationalitet, køn eller baggrund. I det selskab er man som ansat ikke i tvivl om, at kun performance og kompetence afgør, hvem som får den næste ledende stilling, som skal besættes. Samtidig er man fokuseret på teamets diversitet for at skabe unikke løsninger for kunderne.

Der er ingen tvivl om, at det har været en stor investering over lang tid at opnå dette. Der er ikke mange selskaber, som kan gøre dette perfekt, simpelthen på grund af virksomhedens behov, lokale behov og mangel på globale aktiviteter. Man udfordrer lederne ved at give dem superdygtige folk at lede. Det kræver konstant fokus for cheferne på at lære og være åben for nye indspil.

Den kulturelle filosofi gør, at man – sagt forenklet - lærer organisationen, at amerikaneren kan en ting, japaneren noget andet, hollænderen noget tredje og afrikaneren det fjerde. Dette skyldes, at man er vokset op i forskellige kulturer med forskellig værdier. Det er det samme i Danmark, mellem landsdelene og sikkert også mellem land- og bysamfund.

Man kan imidlertid lære meget af dette. Brug tid på at forstå, hvad der er styrken og svagheden hos hvert medlem i en ledelse, og find de rette folk, som kan supplere hinanden. Brug tid på at evaluere teamets samlede kompetence og egenskaber. Et team med en kreativ amerikaner, en metodisk japaner, en regelrytter fra Holland og en fleksibel ingeniør fra Afrika kan virkelig få fart på et udviklingsprojekt og levere over evne. Det er set mange gange.

Skab det rigtige mindset

Jeg tror, at det altid drejer sig om mindset. Hvordan kan jeg lære mest og hvor hurtigt kan jeg tilegne mig nye evner, forståelse og ideer? Et såkaldt vækst-mindset er nødvendigt for udviklingen af en virksomhed, et team og det enkelte menneske. Tror du, at du kan opnå hvad som helst, du sætter dit mål mod? Eller tror du, at du har nået din egen top? Den som ikke gror, er ikke levende.

Du kan sikkert lære mere og blive bedre, Gå meget længere. Især hvis du dyrker ideen om vækst-mindset sammen med diversitet som dine nye principper for udvikling og din erhvervsmæssige holdning.

Du kan sikkert lære mere og blive bedre, Gå meget længere. Især hvis du dyrker ideen om vækst-mindset sammen med diversitet som dine nye principper for udvikling og din erhvervsmæssige holdning.