

5 GODE GODE RÅD TIL FREMTIDIGE KVINDER I BESTYRELSESUNIVERSET



5 GODE GODE RÅD TIL FREMTRIDIGE KVINDER I BESTYRELSESUNIVERSET

04 **FEM RÅD TIL BESTYRELSESKLARE KVINDER**
CAMILLA LAY VALENTIN

08 **JUST DO IT!**
HELLE KATHOLM KNUTSEN

12 **TAG DIG SELV ALVORLIGT**
ANENETTE OTTO

16 **OMFAVN DIVERSITETEN**
HANNE JESSEN KRARUP

20 **VEJEN TIL BESTYRELSEN**
MIE KROG

FEM RÅD TIL BESTYRELSESKLARE KVINDER

CAMILLA LEY VALENTIN

CCO OG MEDSTIFTER AF
SOFTWAREVIRKSOMHEDEN QUEUE-IT



Camilla Ley Valentin er CCO og medstifter

af softwarevirksomheden Queue-it, et online køsystem som sælges globalt. Uddannet på A.P. Møllers shippinguddannelse; senere MBA fra Edinburgh Business School.

Camilla har over 20 års international erhvervs erfaring, primært med ledelse og forretningsudvikling/marketing i IT-branchen. I 2015 udnævnt som én af de 50 mest inspirerende kvinder i teknologibranchen i Europa og i 2012 tildelt prisen som årets kvindelige iværksætter af Ivækst. Camilla har flere bestyrelsesposter indenfor IT og internet, og er medlem af interessebaserede advisory boards.

Debatten om, hvordan og hvorfor vi kan få flere kvinder i bestyrelser, er lidt af en hvepserede at stikke hånden i. Det emne lader jeg ligge. I stedet mine bud på, hvad de mange kvinder, der er parate til en bestyrelseskarriere, kan gøre for at fremme processen. Forleden var jeg taler på en workshop for netop bestyrelsesparate kvinder. Min bekymring var, om der ville være nok deltagere. Det kom i stedet til at handle om, at arrangementet blev overbooket med dygtige og kvalificerede kvinder.

Jeg vil med det samme tilstå, at jeg var temmelig bekymret for, om der overhovedet ville være nogen tilmeldinger, for jeg hører ofte fra virksomheder, at det kan være svært at finde de kompetente kvindelige bestyrelseskandidater.

Det viste sig dog hurtigt, at det slet ikke var i den retning, mine bekymringer burde gå.

Der skete nemlig det helt forunderlige, at workshopen blev fuldkommen overbooket med det samme (der var plads til 75 deltagere;), og at langt størstedelen var yderst kvalificerede kvinder i høje stillinger i de helt store virksomheder i Danmark (arrangeret af Kvinder I Bestyrelser—Leadership Through Boards® med Scandinavian Executive Institute, SEI, red.).

Så for nu at være ærlig var det en anelse intimiderende, som iværksætter og medstifter af den meget lidt corporate softwarevirksomhed Queue-it at skulle dele mine erfaringer med et så imponerende publikum.

Nu er jeg heldigvis ikke typen, der sådan lige lader mig slå ud af den slags, så jeg strammede mig lidt ekstra an og delte mine forslag med de dygtige kvinder. Det var på mange måder en fantastisk formiddag, ikke mindst fordi jeg nu er stærkt opmuntret over, at der faktisk findes så meget uforløst potentiale på området.

Her er de råd, jeg gav deltagerne med på vejen, i form af en række praktiske actions, der kan sættes i gang med det samme:

Overvej din målgruppe

Start med at tænke over hvilken type virksomhed du gerne vil have en bestyrelsespost i. Her kan du fx overveje branche, størrelse, geografi, virksomhedens vækststadiet samt hvilke kompetencer, der især er brug for.

Identificer relevante kompetencer og erfaring

Ud fra målgruppen kan du udvælge en række af de kompetencer og erfaringer, du besidder, vil være særligt relevante i forhold til at positionere dig til en post. Hvis du er i tvivl så spørg i dit netværk.

Opdater din LinkedIn-profil

Din LinkedIn-profil er vigtig. Du kan bl.a. sikre, at al relevant erfaring (fx fra Advisory Boards) er fremhævet, opdatere dine færdigheder (og indhente anbefalinger) og skrive i dit resumé, at du er klar til at påtage dig poster.

Formuler og hold din jeg-vil-have-bestyrelsesposter-nu-elevatortale

Det er en fordel at formulere en helt kort "tale" om, at du er klar til bestyrelsesposter, og hvilken værdi du især kan tilføre. Den skal du holde i enhver tænkelig og relevant sammenhæng.

Netværk, netværk, netværk

Ikke overraskende er dit personlige netværk en meget vigtig del af processen. Det er nødvendigt at afsætte tid og overskud til at pleje det, både online og fysisk. Det er bl.a. i forbindelse med diverse netværksarrangementer, at du kan få glæde af den føromtalt elevatortale, så du ikke står der og siger øh-bøh, og så er muligheden forpasset.

Endelig vil jeg fremhæve en af mine kæpheste, som er særligt vigtig i denne sammenhæng. Vi er som erhvervskvinder nødt til kollektivt at vedtage, at cat fighten definitivt er slut. Vi skal bakke endnu mere op om hinanden – og hver gang det giver fagligt mening overveje, om det er muligt at anbefale en anden kvinde til de gode stillinger og poster, vi støder på. Hvis vi formår at skabe en fælles successtemning, hvor vi gensidigt anerkender og roser hinanden fagligt, kan vi komme rigtig langt i forhold til at skabe endnu mere vækst i de danske selskaber.

JUST DO IT!

HELLE KATHOLM KNUTSEN

ANSVARSHAVENDE REDAKTØR OG SKRIBENT PÅ DETAIL ON RETAIL

En dansk idé har sparket en effektløs debat direkte til hjørne. Omsider lykkedes det at springe fra teoretiske argumenter og kontraproduktive stereotyper til handling.

I de mange år jeg har researchet og skrevet om Sheconomy/Womenomics og performance potentialet i diversitet, har alle, jeg har arbejdet sammen med, måbet over manglen på fremskridt. Mange har efterhånden fået kendskab til kvindelige kunders globale købekraft og markedets i bedste fald sporadiske evne til at spejle kundernes ønsker og virkelighed. De fleste er også vidende om, at diversitet er en forretningsdriver, hvis man kan få ledelses- og virksomhedskulturen til at agere intelligent, når det gælder mangfoldighed. Hertil kommer, at bundlinjen er begyndt at tale. McKinsey har været der længe, men under hjemlige himmelstrøg, i et ISS Whitepaper fra januar 2016 konstateres det, at *"... virksomheder med den mest mangfoldige ledelse tjener i gennemsnit 12.6 procentpoint mere end virksomheder med lavest mangfoldighed i ledelsen"*. (Link til rapporten på www.livinginstitute.com).

Den slags argumenter har bare ikke haft den store effekt. Tallene, når det gælder det underrepræsenterede køns medvirken i topledelse, har rykket sig som snegle på sovepiller. Der er blevet lokket med gulerødder, truet med kvoter og arrangeret et hav af velmenende netværk, der blot har isoleret det underrepræsenterede køn og ikke flyttet hverken kvinderne eller virksomhedskulturerne. Heller ikke de topledere, der faktisk har haft de bedste hensigter, fordi de har vidst, at der er penge i di-

Helle Katholm Knutsen er ansvarshavende redaktør og skribent på Detail on Retail. (www.detailonretail.com). Tidligere mangeårigt bestyrelsesmedlem i Living Institute (kulturforståelse) og design-people (female interaction). Tdl. medlem af Advisory Board i Kvinder I Bestyrelser-Leadership Through Boards® og i KNAP Design.

Har skrevet flere bøger, blandt andre "Kig dine kvindelige kunder i kortene", den første ikke-amerikanske bog om potentialet i kvindelige kunder. Medudgiver af ny e-bog om, hvordan virksomheder gør kvindelige kunder til en stærkt innovationskraft. Rådgiver om Sheconomy, kommunikation og afdækning af brand/virksomhedsværdier. Medstifter af Den Skandinaviske Designhøjskole, konsulent for Den Europæiske Filmhøjskole og mangeårig kommunikations- og PR-direktør på Bang & Olufsen.



versitet, hvis man ellers kan få den til at spille, har kunnet få en stabil proces i gang. Det har nærmere været to skidt frem og to tilbage. Og det er ikke kun et dansk fænomen.

Ingen erfaringer, ingen poster!

Jeg har personligt med pinligt udeblevne resultater gennem årene samlet alle de skudsikre argumenter for (køns-, alders- og etnisk) diversitet: spejling af markedet, stærkere performance, bedre balance-rede beslutninger osv. Jeg har længe vidst, at virksomhedskulturer, traditionelt toptunede til det overrepræsenterede køn og med mere eller mindre bevidste blindspots, var synderne. En strengt homogen topledergruppe, der ifølge sagens natur har svært ved at signalere åbenhed over for mangfoldighed, medfører, at kvinderne trækker sig, når de ser ensartetheden, fordi de ved, at der skal mindst 30 % af mindretallet til at få indflydelse af betydning – og når de ikke mener, deres kompetencer og personligheder kan komme i spil, takker de nej.

Hver gang vi er blevet konfronteret med den sløve udvikling, og debatten er dampet af, har der ligget et dræberargument i bunden af gryden: Jovist er der tale om et kolossalt talentpotentiale, men kvinderne har ikke tilstrækkeligt med behårde business kvalifikationer, og de skal til, når en topleder/bestyrelse dannes eller suppleres.

Ingen poster, ingen erfaringer! Ingen erfaringer, ingen poster!


Hvis det ikke var nok til at lægge låg på for en tid, så kunne man jo altid tage en tur med standardforklaringen: kvinder har ikke ønsket at medbefolke erhvervslivets kransekager, fordi den krævede indsats går ud over deres work/life balance. Et argument, der har vist sig at være et levn fra en tid med helt andre kønsroller eller bare en undskyldning, kvinder bruger for ikke at smække med dørene.

Her ved Catch 22 kunne vi frustreret have sidder fast i endnu en menneskealder, hvis ikke en mand havde fået en idé, der slog fire fluer med ét smæk. Idéen er enkel, logisk, umiddelbart gennemførlig og går i en fornuftig, resultatorienteret bue uden om kontraproduktive kønsstereotyper.

Fire fluer med ét smæk!

Det er ikke ofte, at man ser en idé, hvor så mange interessenter i problematikken får udbytte fra første færd. Det eneste problematiske for mig at se er, at vi skulle have taget denne handlingens vej for mange år siden. Selv om vi helt ser bort fra moral og ligestilling og de øvrige kønskæpheste, så er der smæk for skillingen i "Kvinder i Bestyrelser":

Kvinder med ambitioner om en bestyrelseskarriere – men manglende strategiske erfaringer (Ca-



Tallene, når det gælder det underrepræsenterede køns medvirken i topledelse, har rykket sig som snegle på sovepiller.

tch 22) – får mulighed for at øve sig og uddanne sig sideløbende og samle CV-points, så de bliver dokumenteret kompetente kandidater til større bestyrelser, når det passer ind i deres karrierer.

Mindre, visionære men vækststudfordrede virksomheder får kvalificeret hjælp til at fokusere, satse og vokse. De typisk enkeltpersonsdrevne virksomheder får et advisory board/en bestyrelse, de alternativt ikke ville have råd til – eller blot aldrig nå frem til at etablere, fordi de er pressede og ofte alene om de store beslutninger. Endnu en Catch 22 ryddet af bordet.

Medlemsvirksomheder, der bakker op om, at deres kvindelige ledere stiller kompetencer til rådighed for mindre virksomheder, får goodwill i en tid, hvor diversitet og samfundsansvar tæller både for kunder og potentielle jobansøgere. Oven i hatten får de bredt inspirerede og mere all round kvalificerede ledere, der ud over deres rene faglighed kan tage aktivt del i strategiske, tværgående ledelsesbeslutninger.

Samfundet får et dobbeltgevinst: udnyttelsen af en stor pulje af talent, der hidtil er stødt mod myter og manglende handlingsorientering – og markant bedre drevne mindre virksomheder, hvoraf flere ventes at vokse og bidrage til den store husholdning.

Hertil kommer, at de, der ønsker at beholde magten i de gamle drenges netværk, vil opleve, at deres yndlingsargument forsvinder. De (efterhånden mange flere), der gerne ser diversitet, vil med kysshånd tage imod den nye talentmasse – nu med veldokumenteret hands-on bestyrelseserfaring!

Kortslut og ryk direkte til handling!

Det er mit klare indtryk, at Kvinder I Bestyrelser-Leadership Through Boards fortjener æren for en kortslutning, der bragte os fra hensigter til handling. Der er noget forunderligt dansk i måden at tænke på, som karakteriserer os, når vi er bedst:

- Et praktisk initiativ med store, målbare perspektiver.
- Mod til at bruge de midler, vi faktisk har kontrol over i stedet for at vente på Godot...
- Stædighed til at holde ud, mens idéen vokser sig modstandsdygtig og respektabel, og selv store virksomheder får øjnene op for, at So ein Ding müssen wir auch haben.
- Bevidsthed om og accept af, at når man holder op med blot at udveksle holdninger og giver sig til at handle, så vokser træerne ikke ind i himlen – men de vokser! Langsomt og støt. Og der bliver flere og flere af dem.

5 GODE RÅD
TIL FREMTIDIGE KVINDER
I BESTYRELSESUNIVERSET

KVINDE – TAG DIG SELV ALVORLIGT!

ANNETTE OTTO

SENIOR VICE PRESIDENT OG
MEDLEM AF DIREKTIONEN I IT-VIRKSOMHEDEN ATEA

Annette Otto er Senior Vice President og medlem af direktionen i it-virksomheden Atea. Hun har været VP HR udvikling i Coop Danmark, VP HR, Communication & HR Support, Telia og HR development Manager & HR Business Partner, Velux.



I stedet for at pege fingre og sætte os selv i en offerrolle, skal vi kvinder erkende, at vi selv bærer en stor del af skylden for, at topposterne i erhvervslivet er domineret af mænd. Det gode ved, at kvinder bærer en stor del af ansvaret, er, at vi også sidder med en stor del af løsningen. Vi kvinder bør kigge indad – hvad kan vi selv ændre? Svaret er ’rigtig meget’.

Der er for få kvinder på ledelsesgangene i Danmark. Det betyder, at der er en masse talent, som ikke kommer i spil. Det er en skam både for kvinder og erhvervsliv, også fordi diversitet er en styrke.

Jeg kan sagtens tale længe om den uretfærdige modstand, kvinder møder på vej til toppen. Om mandlige ledere, der overser kvinders potentiale. Om de mange slips på direktionsgangen, som søger bekræftelse i ledere, der tænker som dem selv. Om maskuline ledelseskulturer tynget af fordomme om, at kvinder er for følelseladede til at sætte bundlinjen først.

Men det vil jeg ikke tale om. Jeg vil tale om dig. Om mig. For det bedste sted at starte en forandring er med os selv. I stedet for at pege fingre og sætte os selv i en offerrolle, skal vi kvinder erkende, at vi selv bærer en stor del af skylden for, at topposterne i erhvervslivet er domineret af mænd. Det gode ved, at kvinder bærer en stor del af ansvaret, er, at vi også sidder med en stor del af løsningen. Vi kvinder bør kigge indad – hvad kan vi selv ændre? Svaret er ’rigtig meget’.

Det er ikke alle kvinder, som skal gå efter ledelsesposter. Jeg siger ikke, at det er det eneste rigtige. Men for dig, som ønsker det; gør hvad du kan for at undgå at lægge de følgende tre hindringer i vejen for din eller andre kvinders karriere:

Hindring nummer 1:

Kvinder er for dårlige til at fremhæve sig selv.

Over en bred kam tror kvinder simpelthen for lidt på sig selv. Jeg oplever forskellen mellem kønnene

meget tydeligt, når jeg ansætter. Mænd har intet problem med at søge stillinger, som de ikke er fuldt kvalificerede til. Og listen over kompetencer er alenlang, for når en mand har rørt ved noget, er han ekspert. En kvinde er først ekspert, når hun kan alt ned til mindste detalje.

Når kvinder tvivler på sig selv, er det desværre kun naturligt, at de ikke fremhæver sig selv. Mænd er generelt enormt gode til at markedsføre sig selv og gå aggressivt efter nye udfordringer. Kvinder, derimod, fokuserer på at levere et godt stykke arbejde og regner med, at forfremmelsen kommer i forlængelse af det.

Men du skal holde op med at vente på at blive opdaget. Vi kvinder skal simpelthen tage et større ansvar for vores egne ambitioner. Derfor er første skridt, at du gør dig bevidst om dine ambitioner. Næste skridt er at råbe højt om dem.

Rigtig mange kvinder – og mænd, for den sags skyld – har fået et skub op ad karrierestigen, fordi en chef har opdaget deres lederpotentiale. Det er også rigtig fint. Men det er ikke alle forundt at lande hos en chef, der ser det som sit projekt at fremme dygtige medarbejdere. Og det kan vi faktisk heller ikke tillade os at forvente, hvis vi ikke bringer os selv i spil.

Sig derfor til din leder, hvad du ønsker, dit næste job skal være. Byd ind på projekter og gå efter det, du vil. Søg indflydelse og tro på, at du fortjener at sidde med ved bordet. For hvis din leder og organisationen skal arbejde for, at du skal frem i verden, skal du også selv arbejde for det. Først når du viser, at du har ambitionerne og viljen til at arbejde for dem, kan du begynde at forvente, at din leder støtter op om projektet.

Og nu er vi så der, hvor det bliver rigtig svært: For når du har gjort et godt stykke arbejde og er lykkedes med noget, så skal du også turde tage æren. Du skal selvfølgelig ikke tage æren på bekostning af dine kollegaer. Men du skal heller ikke falde helt i den anden grøft og lade hensynet til andre overskygge dine egne succeser. Vi kvinder skal blive bedre til at sige ”jeg” frem for ”vi”.


For du kan ikke forvente, at din leder holder log-bog over dine resultater. Det skal du selv gøre. Det er ubehageligt at fremhæve sig selv og egne resultater, men det er nødvendigt. Især fordi mænd er rigtig gode til det. Undersøgelser viser, at hvis man spørger en mand, hvorfor han har haft succes med noget, svarer han ”fordi jeg er god”. Kvinder svarer ” fordi jeg arbejdede hårdt, fordi jeg var heldig eller fordi jeg var på et godt team”.

Så kvinde, vent ikke på at blive prikket på skulderen. Vær bevidst om, hvad du vil og gå efter det. Ingen kommer til hjørnekontoret, hvis de ikke synes, de fortjener det kontor.

tendens til at nedprioritere det at danne og vedligeholde værdifulde netværk og i stedet for prioritere arbejdet eller familien, Men uden netværk bliver det meget svært at bryde igennem til de ledelsesgange, der sommetider kan opleves som lukkede gentlemen clubs.

Så sørg for at dyrke dit netværk, både når du selv er på udkig efter nyt job, og når du kan give en mulighed videre.

Det er nemlig også afgørende at vi kvinder bringer hinanden i spil, når spændende lederstillinger opstår. Vi skal ikke være bange for at anbefale hinanden. Mange er betænkelige ved at lægge et godt ord ind for den gamle studiekammerat, den tidlig-



En væsentlig grund til, at mandlige ledere typisk hyrer andre mænd er ganske simpelt, at de kender dem.

Hindring nummer 2:

Kvinder ikke anbefaler kvinder.

En væsentlig grund til, at mandlige ledere typisk hyrer andre mænd er ganske simpelt, at de kender dem. Især for erfarne mænd, som har været ledere i mange år og typisk bestrider de højeste stillinger og formandsposter, består deres netværk næsten udelukkende af andre mænd. Simplethen fordi der var endnu færre kvinder i ledelse, dengang de begyndte deres ledelseskariere.

Netop fordi mænds netværk af andre mænd er så stærke, er det helt afgørende, at kvinder også etablerer netværk, både med andre kvinder men bestemt også med mænd. Mange kvinder har en

ere kollega eller moren til sønnens legekammerat nede i børnehaven. Jeg kender det også selv, jeg tænker ”jamen jeg kender hende jo ikke godt nok til at stå inde for hende, jeg ved ikke, om hun er dygtig til sit arbejde.”

Men faktisk har vi intet ansvar for, om den person, vi anbefaler, lykkes i jobbet. Det er op til hende selv og den leder, der ansætter hende. Det eneste, det kræver, er en simpel anbefaling.

Og de kvinder, som får succes, skal vi fejre som rollemodeller. Det er nemlig ikke kvinderne, som skal ændre sig for at passe ind i den traditionelle lederrolle, det er selve lederrollen og vores op-

fattelse af den, som skal nuanceres af kvinder. De kvinder, som går i front i det projekt, skal hyldes som rollemodeller.

Hindring nummer 3:

Kvinder med ledelsesambitioner oplever, er denne bekymring: ”Hvordan kan jeg være en god leder og samtidig en god mor?”


I den ideelle verden er kvinders rolle som mor ikke et punkt på agendaen, når vi taler ledelse, og det ærgrer mig da også, at det figurerer på min liste. For mænd bliver jo sjældent konfronteret med, hvordan de har tid til at være den perfekte far. Kvinder bliver mistænkeliggjort, hvis de satser på karrieren, mens mænd bliver mistænkeliggjort, hvis de skruer ned for karrieren for at være mere hjemme. Vi løfter lige øjenbrynet, når vi hører om familier, hvor manden henter børn og passer hjemmet, mens kvinden gør karriere.

Det er nogle ældgamle kønsmønstre, som vi er i gang med at gøre op med. Og i et perspektiv på tusindvis af år er de 60 år, kvinder har været på arbejdsmarkedet, ingenting. Det tager tid, og det bliver ikke min generation, som opnår lige fordeling af kønnene på topposter.

Med lad os ikke forfalde til at bruge vores energi på at bebrejde eksisterende kønsroller og ledelseskulturer. For igen er problemet langt hen ad vejen kvinderne selv. Vi er i dén grad med til at mistænkeliggøre os selv. Balancen mellem familie- og arbejdsliv er nemlig en bekymring, de fleste kvinder tumler med helt af sig selv – det bliver et større problem af, at vi selv gør det til et problem. Og hvis ikke vi selv gør det til et problem, skal de andre kvinder i vores liv nok sørge for, at vi bliver konfronteret med det. ”Hvor fantastisk med dit nye job. Hvordan vil du få det til at løbe rundt med børnene?”

Og det betyder faktisk noget, både for vores selvopfattelse og for kulturen i en organisation, hvordan vi taler om os selv og andre. Ved at problematisere balancen mellem karriere og familieliv er vi kvinder selv med til at holde hinanden fast i ældgamle roller og bekræfte hinanden i, hvad vi ikke kan

Alt for mange kvinder tror, at en højere stilling er ensbetydende med mindre fleksibilitet og meget mere arbejde. I hvert fald er det den forklaring, de fleste kvindelige ledere giver på, at de ikke har lyst til at avancere.



Vi kvinder kunne sagtens bruge en masse energi på at pege fingre ad dem, som besværliggør vores vej til ledelsesgangene. Det ville være helt fair. Men jeg foreslår, at vi i stedet bruger vores energi på at ændre ved de ting, vi selv kan ændre

Sandheden er faktisk, at presset måske er størst på det mellemederniveau, de fleste kvinder stagnerer på, fordi de her skal balancere forventninger både nedefra og oppefra. Det bliver mere fleksibelt længere oppe i ledelseslaget, fordi du får større beslutningskraft over din egen tid og bedre kan planlægge opgaver. Du styrer din egen kalender og kan sige ja eller nej til et møde.

Det er rigtigt, at du er nødt til at gå på kompromis med visse ting som leder og at der er et øget arbejdspress. Men jeg vil gerne udfordre om kompromiserne bliver meget større, jo højere du stiger i hierarkiet. Og så vælger du jo selv, hvad du vil gå på kompromis med.

Du kan i hvert fald starte med at betale dig fra at få hjælp til hjemmet. Din tid hjemme skal bruges på familien, ikke på at støvsuge og stå i kø i supermarkedet. Det er en af fordelene ved ledelsesstillinger; at økonomien oftest tillader rengøringshjælp og måltidskasser. Og det er okay.

Og husk så også, næste gang din veninde fortæller om en forfremmelse eller et spændende projekt i udlandet: Lad være med at spørge til familien som det første. Du kan være sikker på, at hun allerede

tænker rigeligt på det selv, så respekter og støt hendes beslutning i stedet for. Fejr hendes succes.

Afslutning

Lad mig nu sige igen: Vi kvinder kunne sagtens bruge en masse energi på at pege fingre ad dem, som besværliggør vores vej til ledelsesgangene. Det ville være helt fair. Men jeg foreslår, at vi i stedet bruger vores energi på at ændre ved de ting, vi selv kan ændre. Det er heldigvis rigtig meget. Start med disse tre:

Et: Tag dine ambitioner alvorligt og råb højt om dem. Vent ikke på at blive prikket på skulderen.

To: Dyrk dit netværk og hjælp andre kvinder frem.

Og tre: Tro på, at du kan være en god leder og en god mor på samme tid.

Rigtig meget held og lykke med din karriere, hvad end dine ambitioner er. Hvis du tager dig selv alvorligt, kan du nå lige så langt, det skal være.

5 GODE RÅD
TIL FREMTIDIGE KVINDER
I BESTYRELSESUNIVERSET

NÅR FORSKELLIGE LEDELSESTILE GØR 2+2 TIL 8

HANNE JESSEN KRARUP

M&A ADVOKAT MED INTERNATIONALT FOKUS



Hanne Jessen Krarup er M&A advokat med internationalt fokus. Hun arbejder med lederudvikling og rådgiver om forandringsprocesser samt leder- og organisationsudvikling i krydsfeltet mellem juraens analyser og erhvervspsykologiens relationelle blik. Hun er uddannet jurist fra Aarhus og London, har bl.a. en master i Ledelses- og Organisationspsykologi og er certificeret Intensive Short Term Psychodynamic Coach. Kapitlet er et redigeret uddrag af hendes bog "Forandringsledelse uden forandringslede", udgivet på Dansk Psykologisk Forlag.

Fremme af kvinder i ledelser og bestyrelser kræver tiltag på flere fronter. Noget af det, du som ledelses- og bestyrelseskandidat selv kan gøre, er at blive bevidst om og arbejde med din foretrukne ledelsesstil. For det første gør det dig bedre til at trække på ledelsesstile, som ikke er dit foretrukne valg og dermed gør det dig til en bedre leder. For det andet bliver du skarpere til at kommunikere lige netop det, du kan tilføre en virksomhed.

I øvrigt viser forskning, at en integration af to umiddelbart uforenelige ledelsesstile bidrager positivt til både resultat og trivsel. Det drejer sig om den hårde managementtilgang og den bløde leadershiptilgang. Som internationalt orienteret M&A advokat har jeg i mere end 17 år set et utal af varianter, når det gælder ledelsesstile. Jeg vil her give et eksempel på, hvordan forskellige ledelsesstile kan komme på kant og modarbejde organisationens mål og visioner, hvis man ikke omfavner diversiteten og er åben for andre ledelsesstile end sin egen.

Kapitlet sluttet med forsknings- og praksisbaserede redskaber til at integrere en flerhed af ledelsesstile, der bringer ledelsesgerningen til et nyt niveau, til gavn for både bundlinje og trivsel.

Yderpunkter i ledelse – hvad er bedst?


Organisationsforståelse

Management er top-down styring. Organisationen er en maskine og medarbejderne udskiftelige tandhjul. Alt kan forudses og rationaliseres. Der findes kun én rigtig måde at gøre tingene på, nemlig lederens. Taylors Scientific Management fra starten af 1900-tallet er eksponent for denne organisationsforståelse.

Leadership er bottom-up. Vejen i mål bestemmes ikke kun af lederen. Organisationen er en levende organisme med mange forskellige virkelighedsopfattelser. En grundsten til denne organisationsforståelse er Human Relations-tilgangen, der udspringer af Elton Mayos Hawthornestudier fra 1920'erne og 1930'erne.

Medarbejderinvolvering er nødvendig for at sikre forståelse for strategien. Medarbejderinput nyttiggøres kun, hvis lederen fralægger sig sit top-down managementsyn. Men uden rammer har medarbejderne svært ved at finde retning. Derfor kan management på dette punkt ikke udelukkes til fordel for leadership eller omvendt.

Case: En familieejet virksomhed sælges. I direktionen sidder en fortsættende direktør fra sælgers tid og en ny direktør indsat af køber. Den oprindelige direktør kender medarbejderne og ser organisationen som en levende organisme, der vil virksomheden det bedste.



Noget af det, du som ledelses- og bestyrelseskandidat selv kan gøre, er at blive bevidst om og arbejde med din foretrukne ledelsesstil.

Han mener, at medarbejderne bør inviteres til at meddefinere den forandring, som ejerskiftet lægger op til. Den nye direktør kender ikke medarbejderne men har detaljerede planer om, hvordan ”maskineriet” kan indfri de tiltænkte synergier. Ingen af de to repræsentanter, der her personificerer henholdsvis leadership og management, kan lede strategiimplementeringen alene. Den nye direktør kender strategien i detaljer (top-down fokus) men kan ikke gennemføre den uden medarbejdernes medvirken. Den gamle direktør har fokus på relationen til medarbejderne (bottom-up fokus).

Menneskesyn

Når den managementinspirerede leder opstiller rammer og målinger, sker det ud fra en opfattelse af mennesket som **styret af ydre omstændigheder** - pisk og gulerod.

Leadership ser mennesket som også **indrestyret** med en evne til selv at klare udfordringer i samspillet med andre. Mennesket er nemlig drevet af at gøre det rigtige. Management fokuserer på at skabe præsterende medarbejdere, leadership på at skabe engagerede medarbejdere, som så præsterer bedre båret af en indre motivation. Vi bør næppe kombinere de to ledelsesstile, når det gælder menneskesyn. Lederens menneskesyn er så fundamental en del af hendes værdisæt, at det er meningsløst at tale om, at hun nogle gange ”pisker eller lokker” og andre gange motiverer og inspirerer.

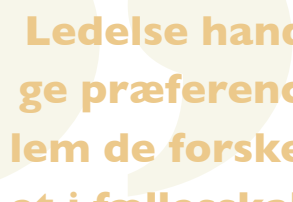
Case: Den nye direktør mener ikke, at de dovne medarbejdere automatisk vil følge hende i den nye strategi og foreslår at indføre et performance managementsystem, så ledelsen kan detailovervåge medarbejderne. Den fortsættende direktør foreslår derimod at inddrage medarbejderne, så de kan kvalificere den nye strategi. Uoverensstemmelsen løses ved, at den nye direktør med mandat fra bestyrelsen gennemtrumfer sin beslutning om et klassisk performance management-system med ofte og stram rapportering og opfølgning. Virksomheden realiserer ikke de forventede synergier men oplever til gengæld hurtigt en stigning i antallet af opsigelser fra medarbejderne i produktionen.

Relationer

Managementparadigmets kontrolbehov er udtryk for **mistillid**, når det bunder i manglende tillid til, at medarbejderen vil organisationen det bedste.

Modsat bygger leadershipparadigmet på **tillid**. Drevet af en indre motivation forcerer medarbejderen problemerne på en helt anden måde end ham, der blot udfører ordrer. Relationen mellem leder og medarbejder er vigtig, og lederen har værktøjerne til at fremme medarbejderens indre motivation.

Også her er det klart, at de to paradigmer ikke kan integreres i én og samme ledelsespraksis. Lederen kan ikke på samme tid nære tillid og mistillid



Ledelse handler om at fralægge sig personlige præferencer og i stedet stå på broen mellem de forskellige tankesæt, så ledelsesteamet i fællesskab får konstrueret en løsning, der trækker på det bedste fra begge alternativer.

til medarbejderne. Vi må her overlade scenen til leadership.

Case: Hvordan skal medarbejderflugten skal stoppes og synergierne realiseres? Den nye direktør har oplevet medarbejderne modarbejde alt, hun har introduceret, og foreslår at stramme skruen. Den fortsættende direktør mener at kende medarbejderne bedre og foreslår åbenhed omkring virksomhedens udfordringer med at implementere strategien for på den måde at invitere medarbejderne ind som medskabere af en løsning. Med bestyrelsens mandat får den nye direktør imidlertid iværksat reviewstrukturer, hvor mellemlederne skal følge endnu strammere op over for medarbejderne. Virksomheden realiserer fortsat ikke de forventede synergier, men nu begynder opsigelserne også at strømme ind fra mellemlederne, særligt dem, man gerne vil holde på.

Konkurrerende værdier i ledelse – inddrag begge sider

I casen lykkedes det ikke direktionen at favne diversiteten i de to tilsyneladende modsatrettede tilgange til ledelse, og bestyrelsens ensidige favorisering af den ene ledelsesstil inviterede ikke en mangfoldighed af synspunkter ind. Men det kunne den godt have gjort. I stedet for enten-eller-ledelse kunne man have valgt at trække på det bedste fra begge verdener repræsenteret ved hver af de to direktører. Den danske psykolog Lotte Lüscher

opererer med to sæt konkurrerende værdier, nemlig:

Fornyelse (at gøre tingene først) contra **Stabilitet** (at gøre tingene rigtigt)
Og **Resultater** (at gøre tingene hurtigt) contra **Relationer** (at gøre tingene sammen)

Hvis casens to direktører i stedet for at kæmpe om retten til sandheden havde undersøgt styrker og svagheder ved hinandens ledelsestilgange, ville de have opdaget et Fornyelse-Stabilitets-paradoks. Fornyelse er i fokus hos den nye direktør. Der skal ske noget nyt, så vi kan realisere synergierne. Heroverfor står den fortsættende direktørs fokus på Stabilitet, fordi han ved, at kontinuitet og en vis portion genkendelighed er forudsætninger for, at organisationen kan følge med i omstillingen. Stabiliteten er en forudsætning for fornyelsen.

Ledelse handler om at fralægge sig personlige præferencer og i stedet stå på broen mellem de forskellige tankesæt, så ledelsesteamet i fællesskab får konstrueret en løsning, der trækker på det bedste fra begge alternativer. Så bliver to plus to altid mere end 4 uanset ledelsesteamets kønsmæssige sammensætning.

KOMPETENCER GIVER FLERE MULIGHEDER

MIE KROG

PROFESSIONELT BESTYRELSESMEDLEM I DANSKE VIRKSOMHEDER
OG SELVSTÆNDIG VIRKSOMHEDSRÅDGIVER

Bestyrelser udfordres i stigende grad af om de skaber værdi for de virksomheder, de er udvalgt til at varetage et strategisk ansvar for. Hastigheden hvorved verden forandrer sig stiger eksponentielt. Kurven over tilgængelig information er stejlt stigende og virksomheder bliver dagligt briefet på at tempo, agilitet og innovationskraft er afgørende for deres overlevelse blot få år ud i fremtiden. Det stiller et stigende krav til bestyrelsesformænd og bestyrelser om at tager egne kompetencer op til revision og løbende vurdere om bestyrelsen er sammensat optimalt. Dette åbner nye muligheder for at bringe stærke fagkompetencer i spil i bestyrelsessammenhæng og for at tappe ind i et betydeligt kvindeligt ledelsespotentiale.

Historisk har bestyrelsens sammensætning været domineret af virksomhedens rådgivere som advokaten, revisoren, bankrelationen og et tilpas udpluk af CEOs fra formandens netværk. Rådet til interesserede kandidater har gennem tiden været: "Vejen til bestyrelseslokalet går gennem CEO rollen og det generelle ledelsesansvar, som her følger med". Dette har betydet at listen over potentielle kandidater til bestyrelsen har været begrænset til CEOs og klassiske virksomhedsrådgivere som advokater og revisorer. For kvindelige kandidater har dette været en udfordring og for nogen, en betinget omvej til bestyrelsen, da antallet af kvindelige CEOs har og er begrænset. En ny mulighed

Mie Krog er professionelt bestyrelsesmedlem i mellemstore og store danske virksomheder og driver sideløbende egen virksomhed som virksomhedsrådgiver, mentor og underviser. Hun har tidligt i sin karriere valgt at supplere karrieren med bestyrelsesarbejde og har løbende engageret sig i arbejdet med at få flere kvinder i ledelse i de virksomheder, hun har arbejdet for.

Mie har fagligt arbejdet med alle aspekter af salg, marketing og branding i rollen som marketingdirektør og kommerciel direktør, og har i LEGO, JYSK, Dansk Supermarked og IDdesign arbejdet indgående med de mange muligheder, som digitaliseringen af disse område giver. International afsætning, kundeperspektivet og vækst har været omdrejningspunktet i største delen af hendes karriere.



er ved at opstå i forhold til at der i stigende grad efterspørges fagkompetencer i bestyrelsessammenhæng.

Dette betyder, at der er begyndt at opstå muligheder for at gøre sig gældende i bestyrelsessammenhæng for fagdirektører og øvrige medlemmer af C-suiten takket være en øget fokusering på bestyrelsens kompetencemæssige sammensætning. Moderne virksomheder med en ambition om at gøre sig gældende vil i stigende grad gøre op med "netværks-bestyrelser" og i stigende grad orientere sig mod "kompetence-bestyrelser".

Åbenhed og fleksibilitet omkring at kompetencebehovet skifter over tid er med til at øget tempoet, hvor med bestyrelsen sammensætning tages op til revision og åbner op for at genbesøge og revurdere sammensætningen af kompetencer. Centrale strategiske udfordringer i virksomhederne som eksempelvis internationalisering, vækst og differentiering, digital udvikling, talent og kompetenceudvikling, kapital tilførsel eller andet kan afføde krav om nye kompetencer i bestyrelsen.

Som tidligere fagdirektør og medlem af direktionen i flere af landets største virksomheder, har jeg oplevet at blive inviteret med i bestyrelsessammenhæng for netop at bringe nogle af mine spidskompetencer i spil og understøtte virksomhedens strategiske udfordringer. Men det er ikke gjort med det. I bestyrelsessammenhæng skal man

udover faglighed kunne levere på øverste strategiske niveau:

Strategisk helhedsperspektiv


Det ligger i sagens natur, at man i jobbet som fagdirektør har et område af virksomhedens værdikæde, man primært beskæftiger sig med eksempelvis innovation, organisationsudvikling, afsætning, digital udvikling, finansiering eller andet. I bestyrelsessammenhæng er det afgørende, at man kan forholde sig til helheden i form af virksomhedens eksistensberettigelse, vision og mission og at man kan forholde sig til samspillet mellem kompetencer og funktioner i det bredde perspektiv i organisationen. Evnen og erfaringen med at dagsordensætte centrale strategiske agendapunkter, som påvirker virksomheden, er afgørende udover det fagområde, man har et naturligt tilhørsforhold til.

Drifts og afsætningsmæssige sammenhænge

Som fagdirektør har man måske ikke dagligt ansvar for virksomhedens samlede top og bundlinje. I bestyrelsessammenhæng skal man kunne forholde sig til virksomhedens samlede økonomi i form af hvorledes kunder, markeder og omkostninger på tværs af diverse poster påvirker regnskabet. Det er fortsat bestyrelsens ansvar, at sikre økonomisk gennemsigtighed og ansvarlighed for virksomheden.

Indlevelse og empati

Ikke to virksomheder eller deres forretningsmod-



Åbenhed og fleksibilitet omkring at kompetencebehovet skifter over tid er med til at øget tempoet, hvor med bestyrelsen sammensætning tages op til revision og åbner op for at genbesøge og revurdere sammensætningen af kompetencer.

el er identisk. Det er afgørende at man som fagdirektør evner at indgå i bestyrelsessammenhæng og tilgå de strategiske udfordringer med overførbare viden og perspektivering. Det er afgørende, at man har et højt niveau af emotionel og politisk intelligens i forhold til at afkode både situationen og hvorledes trykket lægges fra bestyrelsen til den daglige ledelse og centrale aktionærer i virksomheden.

Indsigt og erfaring

Bestyrelsens indsigt, interaktion og dialog med virksomheden er typiske begrænset til månedlige rapporteringer og kvartalsvise møder. Det er som fagdirektør vigtigt at forholde sig til det officielle ansvar i bestyrelsen i forhold til, at man ikke er en del af den daglige drift af virksomheden. Man skal kunne udfordre og sparre på strategiske niveau på tværs af virksomheden uden altid at være farvet af eget fagområde. Har du som fagdirektør indenfor eksempelvis HR, IT, salg, marketing, supply chain, økonomi eller andet en ambition om at gøre dig gældende i bestyrelsessammenhæng, så er niveauet for din faglighed afgørende. Den skal være ambitiøs, velfunderet og leveret på højt niveau i virksomheder, der har udmærket sig. Det generelle ledelsesperspektiv, som beskrevet ovenfor, er en forudsætning i bestyrelsessammenhæng.

Vejen til bestyrelsen

Vejen til bestyrelsen er udfordrende og krævende som skitseret ovenfor. Hvis ambitionen er en post

i bestyrelsessammenhæng, så kan en baggrund som kompetent, erfaren fagdirektør være en mulig vej, det behøver ikke nødvendigvis være posten som CEO der baner vejen. Er kursen klar, så se at kom i gang med at få eksekveret planen:

- søg sparring og indsigt i hvad der reelt foregår i bestyrelsessammenhæng og vurder, om det virkelig er her din motivation ligger
- træn dig i at tænke tvær-organisatorisk, helhedsorienteret og strategisk.
- identificer de typer af virksomheder, som kunne have glæde af lige netop dine kompetencer ifht. deres strategiske udvikling. Det kunne være virksomheder, der arbejder specialiseret indenfor dit fagdomæne eller hvor dit fagområde spiller en strategisk vigtig rolle i dens udvikling.
- formuler et aktivt ønske om at deltage i bestyrelsessammenhæng og del det med dit netværk
- få erfaring fra advisory boards og mindre bestyrelser tidlig i din karriere. Vær nysgerrig og læringsorienteret, når du indgår i disse sammenhænge.