

Oplæg til "Kvinder i topledelse – sådan!"

Emne: "Strategi for kvindelige ledere"
IDA, Kalvebod Brygge 31-33

10. januar 2005 kl. 13:30-13:50: Strategi for kvindelige ledere
Adm. direktør Peter Horn, Peter Horn & Co., forfatter til "Personlig branding"
og chefredaktør for Executive Magazine.

Tale (00:20:00):

Tak fordi jeg må komme og tale her i dag – om strategi for kvindelige ledere. Jeg hedder Peter Horn og er direktør i Peter Horn & Co. Vi laver markedsstrategiske scenarier og kommunikation for en række større virksomheder i ind- og udland. Mit belæg for at ytre mig om emnet er, at jeg i 1999 stiftede Executive Business Networking, som fremmer kvinder i ledelser og bestyrelser og Executive Magazine, der i dag er Nordens største internetbaserede medie om kvinder i ledelser og bestyrelser. Desuden har jeg i en årrække arbejdet med scenarier om kvinders rolle som beslutningstagere i samfund og erhvervsliv.

Interessen ikke været drevet af ligestillingsidealisme. Sammen med ledere fra en række store virksomheder kunne vi se, at der med de små generationer forude, over 10 år ville mangle 200.000 i alderen 19-39 år på arbejdsmarkedet. Samtidig markerede kvinderne sig stedse stærkere på de videregående uddannelser – dengang udgjorde de godt 50% af de tilmeldte – i dag er det hele 60%.

Så det vi kiggede på, var altså potentialet i kvinderne som ledere og som bestyrelsesmedlemmer. Vel at mærke ud fra en markedsræssig vurdering. Ved at afspejle markedet bedre på beslutningsniveauerne burde virksomhederne blive bedre til at øge deres afsætning. For eksempel er det jo næppe tilfældigt, at en virksomhed som LEGO sælger den altovervejende del af sine legetøjsprodukter til drenge. På LEGO's top 200 over ledere er der 2-3 kvinder. Og i LEGO's topledelse og bestyrelse er der ingen.

Ind imellem tog vi initiativ til Rådet for Fremtidens Ledelse, der som en tværpolitisk organisation skulle søge at samle alle foreninger med interesse i at fremme kvinder i ledelser og bestyrelser – og engagere hele befolkningen i initiativet. Sammen med projektets anden strateg, Rigmor Zobel Ravn, dengang direktør for et reklamebureau, havde vi udtænkt, hvorledes vi hen over en 5 års periode kunne gøre emnet til et anliggende for hele befolkningen. Vi mente nemlig, at mænd og kvinder i alle dele af samfundet skulle kunne se deres fordel i at lade "the promotion of the fittest" være en af hjørnesteenene i et parforhold – og måske flytte mænds fascination af de firhulede køretøjer fra sportsvogne til barnevogne. Der var altså tale om en værdidebat, og den skulle handle om, hvordan vi alle kunne få fordel af at lade de bedst egnede komme til – både i det professionelle og i det private liv.

Vi lavede også en konsekvensberegning baseret på udenlandske undersøgelser i USA, Canada, Storbritannien og Norge, hvorefter danske virksomheder ville kunne forbedre deres bundlinjer med op mod 20 mia. kroner, og samfundet ville kunne øge sin indtjening gennem selskabs- og personskatter med op mod 13,5 mia. kroner – hvis kvinderne opnåede en anden placering i ledelser og bestyrelser.

Vi tog projektet med i Folketinget og forelagde det for partiernes erhvervspolitiske ordførere – fordi vi gerne ville have politikerne med til at finansiere projektet til 150 mio. kroner – over de fem år. En investering på 150 mio. kroner med et afkast på 13,5 mia. kroner er jo ikke nogen dårlig forretning. Men trods den store velvilje hos de erhvervspolitiske ordførere kunne eller ville regeringen, som forespørgslen havnede hos, ikke finde pengene. Samtidige henvendelser hos en række af de store erhvervsvirksomheder havde samme resultat – stor sympati, ingen penge.

Så det var altså "*back to square one*" og en ny strategisk beslutning om, at det, der er brug for, er synliggørelse af kvinder som ledere og bestyrelsesmedlemmer – og en meget konkret kompetenceudvikling.

Facit var nemlig:

1. Politikerne handler kun, når de er tvunget til det.
2. Private og offentlige virksomheder handler kun, når de er tvunget til det.
3. Kvinderettede foreninger og organisationer har ikke tilstrækkelig gennemslagskraft.
4. Aktionærer skal bruge deres indflydelse – gennem kapitalpensioner, ATP og LD.
5. Den bedste måde at sætte gang i handlingen er gennem fokus i virksomhederne, medierne og offentligheden.
6. Udgangspunktet skal være konkret kompetenceudvikling og resultater.

I Norge og Sverige har politikerne søgt at fremme kvinder i de børsnoterede selskabers bestyrelser. I Norge har regeringen stillet krav om minimum 40% af hvert køn i bestyrelserne senest i år – ellers vil regeringen lovgive. I Sverige er kravet 25% - og det kan ifølge erhvervsavisen Dagens Industri ikke længere samle flertal i Riksdagen. Man skal dog bemærke, at kravet, der blev fremsat i 2002, har haft effekt. I 2004 var antallet af kvindelige bestyrelsesmedlemmer i Sverige ifølge European Board Women Monitor 20% - hvilket alt andet lige er en pæn øgning på over 9%. I Norge er tallet 22%. (Tallene for Sverige og Norge indbefatter medarbejderrepræsentanter, og er realitært derfor noget mindre). Det europæiske gennemsnit er 8%, i USA 13,6% - og i Danmark godt 4%.

Tallet for Danmark har stort set været stabilt i en årrække. Derfor kan man spørge sig, hvad der skal til? Det første vil være at kunne svare på virksomhedernes spørgsmål om – "hvad får vi ud af flere kvinder i ledelser og bestyrelser?"

Svaret må være bedre økonomiske og mentale bundlinjer gennem en større forståelse af markedet – og af medarbejdernes ressourcer. Spørgsmålet er så: Kan det bevises, at virksomheder med kvinder i toppen gør det bedre?

Lad os tage udgangspunkt i facitlisten:

1. *Politikerne handler kun, når de er tvunget til det.*

Der er flere kvinder end mænd i Danmark – og det betyder, at man rent politisk har "*buying power*". Ved det kommende Folketingsvalg bør man udnytte denne fordel og gennem henvendelser til de politiske partier og indlæg i medierne rejse spørgsmålet om, hvorfor mændene i årevis har været forfordelt på samfundets topposter? Betragter politikerne kvinder som andenrangs ledelsespotentiale? Hvis der erhvervs- og samfundsmæssigt er så mange penge i at få flere kvinder ind i ledelser og bestyrelser - hvorfor gør politikerne

så ikke en indsats? Massiv indmeldelse i de politiske partier er vejen til direkte indflydelse på opstilling af folketingskandidater og disses politik. Ergo, kvinder skal bruge deres stemmemæssige købekraft og presse det politiske system til handling.

2. Private og offentlige virksomheder handler kun, når de er tvunget til det.

De fleste danske virksomheder – både private og offentlige – er generelt meget konservative i deres ledelsesopfattelse, med mindre de kan se en økonomisk gevinst. Derfor skal deres beslutningstagere - der i sidste ende er ejerne – overbevises om, at der er et meget stort potentiale i kvindelige ledere. Det sker ikke mindst ved synliggørelse af kvindernes kompetencer – og det tilbagevendende spørgsmål på virksomhedernes generalforsamlinger – hvorfor er der ikke kvindelige kandidater til bestyrelsesposterne? Brug den "*buying power*", der ligger i at være aktionær og deltag aktivt forud for og på generalforsamlingerne. Vedvarende fokus på det vil ændre holdninger.

3. Kvinderettede foreninger og organisationer har ikke tilstrækkelig gennemslagskraft.

Vejen frem går ikke gennem kvinderettede foreninger og organisationer, selv om de på mange måder øver en god indsats. De er for små, for spredte og for lidt politisk arbejdende til at opnå gennemslagskraft. Deres berettigelse er at kunne arbejde målrettet med konkrete aktiviteter og skabe professionelle netværk.

4. Aktionærer skal bruge deres indflydelse – gennem kapitalpensioner, ATP og LD.

Danskernes pensionsformue er ifølge Pensionsrådet 1.500 mia. kroner. En stor del af disse penge kan investeres i aktier – og ved at gøre netop det og skabe debat om investering i virksomheder, der fremmer kvinder i ledelser og bestyrelser, kan man bidrage til ændringer. Debatten skal føres i medierne, men også i de investormedier, som f.eks. ATP og LD udgiver.

5. Den bedste måde at sætte gang i handlingen er gennem fokus i virksomhederne, medierne og offentligheden.

Den største fællesnævner for påvirkning i dag er medierne. Ikke blot dagblade, radio og tv, men også fagblade og in- og eksterne virksomhedsmedier. Ud over det vil det i virksomhederne være en god ide at få nedsat udvalg, der kan lave særlige ledelsesudviklingsprogrammer for kvinder og mænd og invitere talere fra andre virksomheder, der har opnået gode resultater med denne type programmer og med kvindelige ledere. Vedvarende fokus, der fastholdes, kan flytte holdninger.

6. Udgangspunktet skal være konkret kompetenceudvikling og resultater.

Sammen med executive search konsulenten Niels Bentzen har jeg etableret kompetenceprogrammet "*Vejen til bestyrelsen*", hvor vi inviterede en række af landets førende eksperter i bestyrelser og kvinder med bestyrelseserfaring fra store virksomheder til at undervise deltagerne frem til en form for "*cand. bestyrelse*". Programmet har været udbudt gennem Executive Business Networking og vil nu blive udbudt bredere gennem Executive Magazine. Programmet resulterer i omtale i erhvervsmedierne og derved betyder, at flere af deltagerne har fået bestyrelsesposter i mindre og mellemstore virksomheder. Det har samtidig givet betydelig synlighed af potentialet "*derude*" – kvinder der kan og vil arbejde i bestyrelser findes – og der er mange af dem.

For at komme videre med uddannelse i bestyrelsesarbejde kan man ønske, at MBA-uddannelserne i ind- og udland ville tage denne type uddannelse op – enten som en egentlig MBA-uddannelse eller også som et element på den særlige executive-uddannelse.

Det var en række af mine erfaringer med emnet.

Men – det er ikke det, jeg skal tale om. Emnet er jo, hvordan virksomhederne kan tiltrække flere kvinder til ledelses- og bestyrelsesposter. Og hvordan kvinder finder vej til disse poster.

Hvis vi tager virksomhederne først, skal de:

- regne ud, hvad det vil betyde for virksomhedens økonomiske og mentale bundlinje, hvis de ansætter specifikke kvindeprofiler på ledelses- og bestyrelsesposter i samspil med tilsvarende mandeprofiler. Specifikke profiler betyder, at kravene til personlighed og kompetencer er defineret. Vil en virksomhed som LEGO sælge mere legetøj til piger, hvis der kommer flere kvinder ind i bestyrelse og topledelse? Kan LEGO rent faktisk næsten fordoble sin omsætning alene af den grund?
- afdramatisere alt om ledelse. Det er faktisk ikke særlig svært eller krævende at være leder, hvis man har de rigtige medarbejdere. I reglen sætter man jo selv sit hold.
- gøre ledelsesopgaven enkel: Ledelse handler om at lægge en plan for virksomhedens fremtid, træffe en beslutning og få andre til at gennemføre den.
- i stigende grad bruge executive search virksomheder til at finde egnede kandidater blandt kvinderne. Mange kvinder er ikke nødvendigvis indstillet på at søge et nyt og større job. De vil hellere udpeges – ligesom mændene ofte bliver det gennem deres professionelle netværk.
- vise mere markant, at de af et ærligt hjerte interesserer sig for at få flere kvinder i deres ledelse og bestyrelse. De fleste udsagn fra topledere, der i dag ytrer ønske om flere kvindelige ledere, kommer for at tækkes kunder eller aktionærer. Derfor skal de melde deres mål om at ansætte flere kvindelige ledere ud – og holde dem.
- etablere rollemodeller ved at lade virksomhedens kvindelige ledere blive synlige in- og eksternt.
- Gennemføre udviklingsprogrammer i ledelses- og bestyrelsesarbejde, erhvervsetik og moral, mentoring, professionelle netværk og executive branding for både kvinder og mænd, så virksomheden arbejder ud fra en fælles platform, når det drejer sig om lederudvikling. Hvis kvinder og mænd skal kunne bruge hinanden aktivt, skal de gå sammen om at kunne udvikle resultater.
- Være toneangivende i deres brancheorganisation, når det drejer sig om den ledelses- og bestyrelsesmæssige sammensætning generelt. Ved at fremlægge resultater i tilknytning til kvinder i ledelser og bestyrelser kan de skubbe udviklingen i den rigtige retning og sætte nye standarder for branchen.

Det var virksomhederne. Hvordan kan kvinderne så lægge en plan for, hvordan de når til tops i ledelser og bestyrelser?

Det er en vandrehistorie, men den er sand: Mænd, der ser en stillingsannonce, vil søge jobbet, hvis de har to ud af de 10 efterspurgte kvalifikationer. Kvinder lader være med at søge samme job, hvis de kun har otte ud af de 10 kvalifikationer.

Når mændene så samtidig får lederstillingerne frem for kvinderne, kan det synes uretfærdigt. Der er bare et men! De fleste professionelle headhuntere ønsker, at den rette kandidat skal kunne vokse og udvikle sig i jobbet. En mand med det rigtige råstof, der ganske vist kun har to ud af 10 kvalifikationer til et lederjob, vil være mere efter at finde de rigtige medarbejdere og dermed sætte fokus på ledelse - end en kvinde, der med 80% af alle de konkrete kvalifikationer kan meget af jobbet – men som samtidig ikke vil finde den store udfordring i det. Hun vil ofte glemme ledelse, fordi hun kan så mange af detaljerne. Dermed vil hun "holde medarbejderne nede" og miste holdodynamikken.

Derfor skal kvinder med lederambitioner være mere modige - og sætte fokus på lederrollen frem for det rent faglige. Vores kvalifikationer er i dag så ens, at vores personlighed adskiller os mest.

Kvinder med lederpotentiale skal være bedre til at arbejde strategisk med deres karriere og til at synliggøre sig i forhold til deres mål.

Det kræver vedvarende synlighed af deres kompetencer overfor nøglepersoner, i større forsamlings, i professionelle netværk og i in- og eksterne medier.

Men frem for alt kræver det en gennemarbejdet strategi- og implementeringsplan. På basis af min bog "Personlig branding" har vi udviklet et nyt udviklingsprogram for erhvervsledere, "executive branding", hvor man afdækker egne langsigtede mål, laver en personlig varedeklaration, gennemfører en personlig markedsanalyse – og lader det hele munde ud i en meget specifik handlingsplan. Der har handlet om at synliggøre sin personlighed og sine kvalifikationer overfor de nøglepersoner, man har skullet nå målene sammen med.

En stor del af deltagerne på programmerne – vi har indtil videre gennemført dem i København og i Stockholm – har været kvinder, og de har opnået forbløffende resultater på meget kort tid. Måske har vi været dygtige - Men det helt afgørende for deltagerne har været konkretiseringen af mål, ressourcer og færdigheder, samlet i en handlingsplan, der rakte op til 15 år frem.

Jeg skal i den forbindelse fremhæve en undersøgelse fra Harvard Business School: I 1979 spurgte man et afgangshold MBA-studerende om, hvor mange, der havde nedskrevet en plan for deres fremtid – med implementering: 3% svarede, at det havde de. 13% havde en plan, men havde ikke skrevet den ned. Og 84% svarede, at de ikke havde nogen plan.

10 år senere undersøgte man så, hvordan det var gået afgangsholdet: De 13% der havde en plan, havde økonomisk klaret sig dobbelt så godt som de 84%, der ikke havde en plan. Og – bemærkelsesværdigt – de 3%, der havde lagt en strategi og skrevet deres plan ned, klarede sig 10 gange bedre end alle de andre - tilsammen.

Budskabet er altså: På det generelle plan skal kvinder være bedre til at lade forstå, at de med deres uddannelsesmæssige niveau og især personlige egenskaber besidder værdier, der er vigtige for både den private og den offentlige sektor – på ledelsesniveau. De skal samtidig i flok bruge deres "buying power" politisk, økonomisk og erhvervsmæssigt.

På det personlige plan handler det om at gøre sig selv og sine kompetencer synlige og vedkommende over for beslutningstagere og opinionsdannere – på en proaktive måde. Naturligvis kan man bare sidde og passe sit arbejde og vente på at blive opdaget. Men det virker på samme måde, som hvis man går ned i mosen og kysser en frø. Det kommer der sjældent en hvid prins ud af.

Tak for jeres tid.

Peter Horn & Co. © 2005