



Vi skal endegyldigt have taget livet af de uvaner, der gør kvinders vej til lederjob længere end mænds, skriver Mai-Britt Poulsen. Illustration: Iris

# Mænd skal være med til at vise vejen for flere kvindelige ledere

**Mangfoldighed.** Kvinder har appetit på ledelse, men kvinder er underrepræsenteret på de uddannelser, der skaber fremtidens ledere. Det er et problem, hvis Danmark skal højere op på den globale rangliste over andelen af kvinder på ledelsesposter.

**J**o, det går fremad med at få flere kvindelige ledere i Danmark. Tal fra World Economic Forum viser, at vi fra 2006 til 2016 rykkede 25 pladser frem på den globale rangliste over andelen af kvinder på ledelsesposter. Og *nej*, det går ikke hurtigt nok. For vi indtager stadig kun en 78. plads.

En 78. plads. Ikke ligefrem en podieplads. Måske talt.

Får vi ikke fart på udviklingen, risikerer danske virksomheder med få kvindelige ledere at tabe i spillet om fremtidens talenter. 37 pct. af kvindelige studerende vil nemlig ikke arbejde i en virksomhed, hvor det halter med mangfoldighed. Det viser en ny undersøgelse, vi har foretaget blandt 2.500 danske universitetsstuderende. Dermed er en tredjedel af den mulige talentmasse med det samme barberet væk fra ansøgerfeltet.

Og kvinderne vil gerne ledelse!

Alene blandt de kvindelige studerende har 60 pct. ambitioner om en lederstilling. Så vi skal ikke bruge kræfterne på at vække ledelsesappetitten hos kvinderne. I stedet skal vi blandt andet fokusere på uddannelsessystemet og mændenes roller ude på arbejdspladserne.

For det er mændene, der optager flest pladser på de uddannelser, som peger mod fremtiden med den mest direkte ledelsesvej. Og ude på arbejdspladserne får vi kun høj fart på udviklingen, hvis de mandlige kolleger får en hovedrolle i indsatsen for flere kvindelige ledere.

Vi skal sikre, at så mange kvinder som muligt allerede under deres uddannelser får

de kompetencer, som fremover fører til lederstillingerne.

Historisk har problemet været, at alt for få kvinder søgte mod de traditionelle lederuddannelser som eksempelvis cand.merc. og cand.oecon. Udviklingen demonterer dét problem. For nu kigger vi ind i en fremtid, hvor arbejdsmarkedet bliver revolutioneret og kompetencebehovet ændrer sig radikalt og hurtigt i takt med digitaliseringen.

Det gælder også kravene til lederne. Der er mange ubekendte, men én ting ligger fast. Fremtidens ledere forstår teknologi, kan arbejde med komplekse datasæt og har stærke digitale kompetencer.

**D**esværre er kvinder meget underrepræsenterede på de digitalt- og dataorienterede uddannelser på bl.a. DTU og ITU. Det er alt andet lige en kæmpebarriere for kønsudligningen på ledelsesgangene, når vi kigger fem, ti og 15 år frem. Så det er kritisk, hvis vi ikke som samfund får knækket den kurve og får Danmark væk fra en placering langt, langt fra podiet.

Vi skal sætte ind allerede i folkeskolen. Jeg undres, når jeg i 2017 stadigvæk hører folk tale om »dreng- og pigefag«. For fag som matematik er selvfølgelig ikke kun for drenge.

Men fordommene forplanter sig til pigerne, som tror, at drengene er dygtigere til f.eks. matematik. Det er de ikke. Pigerne får lige så gode karakterer, men det er drengene, som rækker hånden op og viser deres kærlighed over tal og teknik. Nu skal skolerne og vi forældre give pigerne



Af Mai-Britt Poulsen, administrerende direktør, The Boston Consulting Group Danmark

“  
**Mangfoldighed i ledelser er og bliver helt afgørende for vækst i vores samfund.**

»matematikselvtillid«. Samtidig skal vi mobilisere stærke kvindelige rollemodeller, som kan sprede begejstring blandt pigerne for de tekniske og naturvidenskabelige fag.

Ude på mange arbejdspladser ser vi fortsat en række velkendte barrierer, der gør det svært eller ligefrem forhindrer kvinder i at komme ret langt på ledelsesvejen.

I den sammenhæng er jeg nødt til at nævne fleksibilitet, selv om emnet næsten er debatteret til hudløshed.

For reel fleksibilitet, som giver den enkelte mulighed for at balancere karriere med familie, er helt nødvendigt for at øge antallet af kvindelige ledere.

Men det er altså ikke nok, at kvinderne kan indrette deres arbejdsdag, så den passer til deres livssituation. Skal vi undgå negative stereotyper, skal både mænd og kvinder udnytte muligheden. Ellers ender fleksibilitet de facto med at blive »for women only«, og så holder mændene fast i en ufortalt fordel, som ikke handler om kompetencer, men om tid og synlighed.

Vi skal endegyldigt have taget livet af den uvane, der gør kvindernes vej til lederjob længere end mændenes. Undersøgelser viser nemlig, at mænd fortsat har en tendens til at forfremme kloner af dem selv - mænd med profiler og adfærd, der ligner deres egen. En åbenlys mangfoldighedsbremse, som er giftig for virksomhederne. Derfor bør det være en toprioritet på direktionsgangen og i HR at fremme en kultur, som hylder mangfoldighed og kompetencer frem for kloner.

**I** praksis forudsætter det blandt andet en systematisk uddannelse af alle ledere - og der bør være særlig fokus på mellemledere - så de er bevidste om *bias* (forudindtagethed, *red.*) og giver kvinder, ja alle, en fair mulighed, når der slås lederstillinger op.

Med andre ord er det vigtigt, at mænd spiller en meget aktiv rolle, når der skal gennemføres initiativer for at bane vejen for flere kvindelige ledere. BCGs undersøgelser viser, at det gør en markant forskel, om mænd er involveret eller ej. Ikke fordi kvinder skal have en mandlige krykke, men fordi det fjerner barrierer og tager køn ud af ligningen.

I BCG er vi gået sammen med UN Women og har oprettet Gender Diversity Roundtable Danmark, der samler 15 topledere fra dansk erhvervsliv, uddannelsesinstitutioner og organisationer. Formålet er at gå i front, inspirere andre og hinanden og finde konkrete løsninger, der kan bidrage til større mangfoldighed i ledelserne.

Lad mig til sidst minde om, at mangfoldighed i ledelser er og bliver helt afgørende for vækst i vores samfund og for vores virksomheders succes og evne til at præstere. I en kompleks verden skal ledelser være mestre i nytænkning og kreativitet for at kunne foregribe og holde sig på omgangshøjde med udviklingen.

Fle kvindelige ledere er naturligvis en vigtig del af denne mangfoldigheds ligning. Vi har med andre ord ikke råd til, at kvinderne går uden om de ledelsesforberedende uddannelser, og vores virksomheder har ikke råd til at blive valgt fra af de kvindelige talenter.

Arbejdet er derfor langt fra slut med en 78. plads.

**DELTA I BUSINESS-DEBATTEN**

**E-mail:** business-opinion@berlingske.dk

**Læserbreve:** 1.200-1.500 anslag inkl. mellemrum.

**Synspunkt:** 3.300 anslag inkl. mellemrum.

**Business-kronik:** 5.000 anslag inkl. mellemrum

**Business' opinionsredaktør:** CLAUD SKOVHUS