

## Mænd, kvinder og ledelse

**Susanne Teglkamp**, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som underviser og managementkonsulent.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



Så længe der er to køn – og det bliver der forhåbentligt ved med at være – så er det interessant at se på ligheder og forskelle kønnene imellem. Også når vi taler ledelse har der været sagt og skrevet meget om ligheder og forskelle de to køn imellem. Når jeg tager emnet op igen, så er det fordi det for mig lige er blevet aktualiseret i forbindelse med, at jeg blev interviewet til TV-avisen over temaet: Flere og flere kvinder vil gerne bestemme.

### Lige mange mænd og kvinder vil ledelse

HK har lige lavet en undersøgelse blandt deres medlemmer, der viser, at knapt hver 5. gerne vil være leder. Der er nogenlunde lige mange kvinder og mænd, der gerne vil være ledere. Hvis vi ser på, kønsfordelingen blandt, dem der er ledere i dag, er der en klar overvægt af mænd og denne overvægt bliver større jo højere op i ledelseshierarkiet vi kommer.

### Hvorfor er der flere mænd end kvinder, der er ledere?

Der er mange grunde til, at vi stadig i dag efter mange års kønspolitiske diskussioner ser flest mænd i lederstillinger.

#### Rip-Rap-Rup effekten

Når chefer ansætter nye ledere, så vil mange på det ubevidste plan være tilbøjelige til at vælge en kandidat, der ligner dem selv. Det kaldes Rip-Rap-Rup effekten. Da der er et massivt overtal af mænd på de øverste ledelsesposter, så vil der være en vis risiko for, at den ansættende chef falder for en kandidat, han kan spejle sig i - altså en mand.

#### Kvinderne venter på at blive opdaget

Nu er det ikke kun mændene, der er årsag til, at de kvindelige ledere er i undertal. I 2007 gennemførte jeg en undersøgelse blandt 200 ledere. Undersøgelsen viste, at hver 4. kvinde var gået ledervejen, fordi de var blevet opfordret til at søge en lederstilling. Tilsvarende var det kun hver 6. mand. Tallene bekræfter den tendens jeg ser ude i virksomhederne, at mange kvinder skal have et skub, før de søger en lederstilling, hvorimod mændene ikke på samme måde behøver opfordringer for at melde sig på banen, hvis de har lederambitioner.

#### Mænd går mere målrettet efter ledelse

Min undersøgelse fra 2007 viste også, at mænd ofte på et tidligt tidspunkt i karrieren er afklarede omkring, at de vil være ledere og går målrettet efter lederstillingerne. Således angiver hver 3. mand i undersøgelsen, at han altid har vist, at han ville være leder mod kun hver 5. kvinde. Hver 4. kvinder i undersøgelsen angav faktisk, at det er tilfældigheder, der har

gjort, at de i dag sidder i en lederstilling. Tilsvarende oplyser kun hver 10. mand, at det er tilfældigheder, der har gjort, at han er havnet i en lederstilling.

#### Kvinder vil være sikre på, at de kan opfylde alle kravene

Med afsæt i resultaterne fra HKs undersøgelse, bragte TV-Avisen et interview med en yngre kvindelig HK'er. I indslaget giver hun udtryk for, at hun gerne vil være leder, men hun skal lige være klar først. Hun skal lige være klædt på med en lederuddannelse, før hun søger en lederstilling. Dette klip er et meget godt udtryk for en anden væsentlig årsag til, at der stadig i dag sidder langt flere mænd end kvinder i lederstillinger. Mænd har generelt en større tiltro til sig selv og deres evner til at klare jobbet også selvom de ikke lige kan matche alle kravene til en start. Derfor er mænd også hurtigere end kvinderne til at melde sig på banen i forhold til lederjobs.

#### **At få flere egnede ledere at vælge imellem**

Gode lederegenskaber er ikke noget, der er specielt knyttet til kønnet. Kigger vi på de mænd og kvinder der sidder i lederstillinger både på mellem- og på topniveau, så er der blandt begge køn både nogle der udøver rigtig god ledelse og der er også nogle, der er ret dårlige til ledelse.

Når der skal ansættes ledere, gælder det om at vælge de bedst egnede. Ved at få flere kvinder på banen, vil der således også være flere kvalificerede kandidater at vælge imellem, når man skal besætte lederstillinger. Derfor handler det om, at de der ansætter ledere blive bevidst om, hvad det er for kvaliteter, de går efter og at man forsøger at sætte sig ud over Rip-Rap-Rup effekten. Og det handler om, at flere kvinder mere aktivt vælger at gå ledervejen.

#### **Mand dig op kvinde!**

Jeg tror ikke på tanken om kønskvotering, når vi taler om at besætte lederstillinger. Jeg tror på, at kvinder selv har en stor del af ansvaret for, at kønsfordelingen blandt ledere bliver mere ligelig på alle niveauer. Jeg vil gerne komme med et par direkte opfordringer til kvinderne:

- Bliv afklaret på, hvad du vil med din karriere. Find ud af, om du vil ledelse og ikke mindst hvorfor du vil eller ikke vil gå ledervejen?
- Meld klart ud, at du gerne vil være leder. Lad være med at vente på, at nogle højere oppe i organisationen opdager dig og opfordrer dig til at søge en lederstilling. Det vil være alt for tilfældigt, om du bliver opdaget.
- Når du ser en lederstilling, der ser spændende ud, så søg den! Det kan godt være, at du ikke opfylder alle kravene til stillingen 100%, men det er der såmænd nok heller ikke andre der gør. Find ud af, hvad der er de vigtigste krav til at jobbet, hvis du kan matche dem, så søg stillingen.
- Når du ser en mulighed i organisationen, så hold dig ikke tilbage, men byd direkte ind på det, du gerne vil have! Det kan være, der er tale om at blive projektleder for et nyt projekt eller det kan være, at der dukker en ledig lederstilling op i organisationen. Fortæl de mennesker, der har beslutningskompetencen, at du er interesseret i det ledige job.

Hvis man kigger på, hvad mænd gør, så følger de faktisk ovenstående råd. Jeg tror kvinder ville give sig selv en meget større chance for at slå igennem, hvis de i den henseende tog lidt af mændenes adfærdsmønster til sig.

*Jeg hører meget gerne erfaringer og kommentarer til artiklen fra både mænd og kvinder.*

*Kommentarer kan sendes til mig på [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk)*