

NYHEDSBREV OM LEDELSE

September 2009

6. årgang

Udsendes til flere end 5.300

Kære læser!

I dette nummer af nyhedsbrevet har vi sat fokus på ledelsen af ledergruppen. Det gør vi dels med en artikel om ledermøderne og deres berettigelse, dels ved et interview med forsvarschef Tim Sloth Jørgensen. Herudover kan vi også tilbyde et konkret designet udviklingsprogram netop for ledergruppen.

I "5 skarpe til en leder" har adm. dir. Morten Lund fra Pronetwork ApS overtaget stafetten.

Derudover introducerer vi også et nyt spændende kursus: Teori U, hvad er nyt og hvad kan det bruges til?

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

Indhold i dette nummer:

1. **Hvorfor holder I ledermøder?**
2. **Hvordan tackler din arbejdsplads udfordringer – deltag i ny undersøgelse**
3. **Ledergruppen som dynamisk omdrejningspunkt**
4. **Om ledelse og ledelsesudfordringer – interview med forsvarschefen**
5. **Teori U, hvad er nyt og hvad kan det bruges til? – Nyt kursus**
6. **"5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
7. **Ledelse af forandringer – nyt kursus**
8. **Mænd og kvinder, stå nu sammen! – en udvalgt artikel fra Business.dk**
9. **Køb en god bog**
10. **Opslåede lederstillinger**

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.



1. Hvorfor holder I ledermøder?

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 managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

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



For nyligt arbejdede jeg med en ledergruppe, som gerne ville have bedre ledermøder. På et tidspunkt stillede jeg det nærliggende spørgsmål: Hvorfor holder I ledermøder? Der blev ret stille i gruppen og nogle grinede lidt skævt. Det kom nogle forsigtige bud, som ikke rigtig virkede som om de selv syntes, at de ramte plet. Efter lidt diskussion fandt gruppen frem til, at svaret på spørgsmålet nok var centralt i forhold til at få bedre ledermøder i netop deres ledergruppe.

Jeg tror, at det er relevant for alle ledergrupper, at stiller sig selv spørgsmålet: Hvorfor holder vi ledermøder?

Ledermøder pr. tradition

Jeg har efterhånden kommet i en del virksomheder og i alle holdes der ledermøder. I nogle lidt gammeldags ledede virksomheder holdes ledermøder primært fordi, det gør man nu en gang. Ledermøderne er typisk noget der ikke holdes ret tit – måske en gang i kvartalet. Ledermøderne bruges oftest til information fra den administrerende direktør. Der er meget enetale og meget lidt dialog.

I de fleste virksomheder holdes ledermøderne imidlertid noget oftere og er heldigvis lidt mere dynamiske. Men det er min oplevelse at de fleste ikke har et klart svar på, hvorfor de egentlig holder ledermøderne.

Gode grunde til at holde ledermøder

Der er mange gode grunde til at lederne samles regelmæssigt i ledermøder. Her skal blot nævnes nogle af de mest nærliggende:

Arbejde i samme retning

Jo flere afdelinger med egen ledelse, jo større risiko er der for, at afdelingerne arbejder ude af takt og i værste fald i hver sin retning. Derfor er en af de vigtigste opgaver normalt for en ledergruppe at sikre, at afdelinger arbejder i samme retning i forhold til de overordnede mål og visioner.

Undgå kongedømmer

Jeg har set mange virksomheder, hvor de enkelte afdelingschefer var små konger i deres eget rige. Og ve dem, der gik over grænsen til disse kongedømmer! En virksomhed er ikke tjent med små kongedømmer. En virksomhed er tjent med, at hver afdeling ud fra deres ansvarsområde arbejder sammen med hinanden og hen imod det fælles mål. Derfor er et vigtigt formål med ledermøderne at eliminere tendenser til man slår ring om afdelingerne og arbejder for sin egen afdelings bedste og ikke for hele virksomhedens bedste.

Behandling af strategiske og tværgående spørgsmål

Beslutninger skal almindelig træffes tættest muligt på det niveau, hvor beslutningen skal udføres. Mange daglige driftsbetonede beslutninger hører derfor overhovedet ikke til i en ledergruppe. Men spørgsmål, som har strategisk betydning for virksomheden eller har bred bæring på tværs af organisationen eller som vedrører de centrale processer i virksomheden bør typisk behandles i ledergruppen.

Forbedre kvaliteten af ledelsesbeslutningerne

En leder bør bringe et spørgsmål ind i ledergruppen, inden han træffer beslutning, hvis dette spørgsmål har en vis tyngde og betydning for virksomheden samlet set. Ledergruppens opgave er at være med til at trykprøve oplægget og forslag til beslutning og på den måde sikre at beslutningen træffes med størst mulig kvalitet.

Sparre med hinanden

Det kan være ensomt at være leder. Men det er langt mindre ensomt, hvis man bruger sine lederkollegaer til at dele sine udfordringer med og få sparring. En forudsætning for, at man har lyst til at sparre med sine lederkollega er imidlertid, at man kender hinanden og har tillid til hinanden. Derfor er et af formålene med ledermøder også at skabe et tillidsfuldt miljø og et godt netværk lederne imellem.

Videndeling

Det er ofte helt centralt, at lederne er gode til at dele viden med hinanden. Med det mener jeg ikke, at hver enkelt leder bare skal sidde og orientere om alt det, han har bedrevet siden sidste ledermøde. Det er for det første sjældent særligt interessant med en sådan opremsning og for det andet er det lige så sjældent relevant. Desværre er det ofte det, jeg har oplevet, når jeg deltager på ledermøder. Med videndeling mener jeg, at den enkelte leder formidler viden som er relevant i forhold til andre afdelingers opgaveløsning og udfordringer og i forhold til de udfordringer, som virksomheden helt overordnet har.

Der er selvfølgelig en lang række andre formål med at mødes i ledergruppen. Det vigtigste er imidlertid, at man gør sig klart, hvad man vil med ledermøderne.

Spørgsmål I bør stille jer selv i ledergruppen

Jeg vil opfordre jer til på et af de kommende møder i ledergruppen at diskutere og besvare følgende spørgsmål:

- Hvad er formålet med, at vi holder ledermøder?
- Hvad ville der ske, hvis vi ikke holdt ledermøder?
- Hvordan gør det en forskel, at vi holder ledermøder?
- Hvad er de vigtigste opgaver for vores ledergruppe?

Jeg ønsker jer rigtig gode ledermøder fremover!

2. Hvordan tackler din arbejdsplads udfordringer? - deltag i ny undersøgelse

Mange arbejdspladser er lige nu under voldsomt pres. Teglkamp & Co. undersøger, hvordan du oplever, at udfordringerne bliver tacklet på din arbejdsplads. Det tager under 5. min. at besvare spørgsmålene.

Du kan enten besvare spørgsmålene ved at gå ind via vores hjemmeside www.tegkamp.dk eller ved at gå ind på <http://www.questback.com/tegkampco/udfordringer/>

3. Ledergruppen som dynamisk omdrejningspunkt

Ingenting kommer af kommer af ingenting. En velfungerende ledergruppe, der skaber gode resultater kræver fokusering på ledergruppens opgave og hårdt arbejde.



Hvordan vil I karakterisere jeres ledergruppe?



Står jeres ledergruppe sammen – alle sammen? Eller er I en flok højtflyvende individualister?

Hvordan vil I gerne have, at jeres ledergruppe skal være?

Konkret designet udviklingsprogram

En gruppe af ledere kan sammen skabe resultater, der har afgørende betydning for hele virksomhedens ve og vel, hvis lederne vel og mærke agerer som en samlet ledergruppe. En ledergruppe bliver først en gruppe, når enkeltindividerne i gruppen "melder sig ind" i gruppen og arbejder mod samme mål.

Teglkamp & Co. designer sammen med jer et udviklingsprogram, der bringer jeres ledergruppe videre.

Læs mere på www.tegkamp.dk og kontakt os direkte på tlf.: 4822 1141 eller på email: info@tegkamp.dk

4. Om ledelse og ledelsesudfordringer

- Interview med forsvarschefen

Af: *Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co. ste@teglkamp.dk*

Tim Sloth Jørgensen tiltrådte som forsvarschef den 1. August 2008. Inden da har han haft en lang karriere i forsvaret med en enkelt afstikker til universitetsverden for at læse historie. Han startede som kadet i 1974. Han har sejlet som chef og næstkommanderende i torpedomissilbåde af WILLEMOES-klassen og på korvetter af NIELS JUEL-klassen. Derudover har Tim Sloth Jørgensen gjort tjeneste i Forsvarsministeriet, haft forskellige chefstillinger i Forsvarsstaben, været chef for Søværnets Taktik- og Våbenskoles Kampinformationskursus, chef for Søværnets Operative Kommando og senest fra 2002-2008 været chef for Forsvarsstaben.

Udfordringerne står i kø hos lederen af en af Danmarks største arbejdspladser. Krig, økonomisk ubalance og en omstillingsproces uden lige i hele organisationen. Så hvilke tanker gør man sig egentlig omkring ledelse, når man står i spidsen for sådanne udfordringer?

Tim Sloth Jørgensen satte sig i stolen som forsvarschef for lige godt et år siden. Som han selv siger, så er det den mest spændende tid nogen forsvarschef i nyere tid har været i. Aldrig før har de danske styrker været indsat i så stort omfang ude i verden, omtalen af forsvaret været så massiv i medierne og økonomien under så stort pres.

Karriereplanen var at blive marinebibliotekar

At Tim Sloth Jørgensen skulle nå toppen og ende sin karriere som forsvarschef var ikke lige den karriereplan, han havde lagt for sig selv, da han startede som ung kadet i søværnet. Faktisk kunne han lige så godt være blevet historiker, da han afbrød sine studier i forsvaret for at læse historie på universitetet i 3 år. Det var dog skibene og søværnet, der trak mere og Tim Sloth Jørgensen vendte tilbage og færdiggjorde sin officersuddannelse. Hans plan var at kombinere historie, interessen for skibe og søværnet og ende karrieren som marinebibliotekar. Men det skulle jo vise sig at gå anderledes. Tim Sloth Jørgensen tror ikke på, at man som ungt menneske kan lægge en karriereplan, der holder for resten af livet. Det levner jo ingen plads til at forholde sig til de erfaringer og muligheder, der opstår undervejs i livet, som han siger.

Det kan være ensomt på toppen

Tim Sloth Jørgensen har som mange andre topchefer måtte sande, at det er både ensomt og til tider iskoldt på toppen. Ikke at det kommer bag på ham, for helt uforberedt har han ikke været. Inden han i august måned sidste år tiltrådte stillingen som forsvarschef, har han i 6 år været stabschef og dermed den tidligere forsvarschefs højre hånd. Men som han siger: "Jeg har jo været vant til, at jeg altid kunne vende mig om og lægge problemstillingen og afgørel-



sen videre til min chef. Det kan jeg ikke mere. Til gengæld giver det at have den endelige beslutningskompetence også mulighed for at gøre nogle ting anderledes.”

Som en lille kuriositet er det kommet bag på Tim Sloth Jørgensen hvor meget tid, han ved siden af arbejdet med store tunge og komplekse problemstillinger, bruger på at underskrive breve. Det bliver til 1½ time om ugen. Dette er en anden side af at være øverste chef og dermed også personaleansvarlig for flere end 24.000 ansatte. For langt de fleste af de mange underskrifter er sat på breve til medarbejderne.

Om forholdet til pressen

Tim Sloth Jørgensen er helt klar over, at det er afgørende vigtigt at have et godt samspil med pressen. Omvendt giver det som topchef også af til nogle udfordringer, han godt kunne være foruden. Udfordringer der gør ledelsesarbejdet kontraproduktivt. Som eksempel nævner han, at han sammen med sin direktion af og til har brug for at arbejde strategisk med fremtiden og med overvejelser om, hvilken vej man skal gå. Bliver der taget referat af sådanne møder og referatet sendt ud, så er det omfattet af offentlighedsloven og pressen vil kunne forlange aktindsigt. Forsvarschefen og resten af Danmark vil i princippet kunne læse i dagspressen om de strategiske overvejelser i forsvarrets ledelse på et tidspunkt, hvor de absolut ikke er egnet til en bredere offentliggørelse. Her adskiller topchefsstillingen sig meget fra en topchefstilling i det private erhvervsliv.

Forsvaret ledes af en direktion

Hvis nogle skulle foranlediges til at tro, at ledelsen i forsvaret er stivnet i form og hierarki, så tager de grundigt fejl. Da Tim Sloth Jørgensen overtog ledelsen af forsvaret, indførte han et helt nyt ledelsesbegreb i forsvarsmæssig sammenhæng. Han etablerede en egentlig direktion. Formålet med direktionen var og er at skabe ansvarlighed og helhedstænkning på tværs af forsvarrets myndigheder og værn.

Tidligere mødtes forsvarrets øverste chefer typisk 4 gange om året. Når man mødes så sjældent, kommer møder meget let til at få karakter af orienteringer. Tim Sloth Jørgensen ønsker at forsvarrets øverste ledelse skal være et dynamisk ledelsesforum, hvor alle bidrager. Derfor mødes direktionen fast hver 14. dag med enkelte undtagelser omkring jul og sommerferie.

Tim Sloth Jørgensen erkender, at indførelsen af direktionsledelse ikke har været uden udfordringer. Det har krævet en mentalitetsændring hos de enkelte medlemmer af direktionen. Det har været svært at gå fra bare at tale sin egen enheds sag til at skulle udvise interesse og tage ansvar på tværs af enheder. Det er en proces og heldigvis er der da sket tydelige fremskridt. Men som Tim Sloth Jørgensen siger: ”Vi er nødt til jævnligt at stoppe op og evaluere vores arbejde i direktionen, om vi er på rette spor og så justere. Og ingen tvivl om at det kræver vedholdenhed at holde fast i tankerne omkring direktionsmodellen.”

En direktion med 14 medlemmer

Jo Tim Sloth Jørgensen er godt klar over, at en direktion med 14 medlemmer er voldsomt stor. Et konsulentfirma har da også i forbindelse med etableringen af direktionen rådet ham til ikke at lade direktionen bestå af flere end højst 8 medlemmer. Når Tim Sloth så alligevel imod konsulentanbefalinger og god ledelseslatin i øvrigt har valgt at etablere en så stor direktion, så ligger der grundige overvejelser bag. Tim Sloth Jørgensen begrundet sit valg således: ”Jeg valgte at tage alle de øverste chefer med, fordi vi står midt i en historisk stor transformationsproces. I den forbindelse bliver kommunikationen ekstremt vigtigt. Hvis jeg ønsker også at se de nye tiltag implementeret, er det vigtigt at alle parter er involveret i beslutningsprocessen. Men det betyder ikke, at vi altid skal være så mange i direktionen. Lige nu er behovet der og

det giver mening. Det kan godt være, at behovet ændrer sig og at direktionen så kommer til at afspejle det ændrede behov på det tidspunkt.”

Dilemmaet mellem konkrete sager og strategisk arbejde

Selvom forsvarrets direktion er af nyere dato, så har de allerede oplevet den klassiske ledelsesfælde som de fleste direktioner ind imellem ryger i. De konkrete sager kommer til at overtage dagsordenen på bekostning af de strategiske diskussioner. Tim Sloth Jørgensen oplever også at dette dilemma ofte bliver forstærket ved, at ledelsen i det daglige bliver målt på de konkrete ”her-og-nu-opgaver”. Som et forsøg på at imødegå denne faldgrube arbejder direktionen med et årshjul. I løbet af året er der lagt planer for, hvilke temaer, der skal arbejdes med og hvornår der skal tages de store og mere overordnede diskussioner. Det hjælper og støtter med sådan en overordnet planlægning, men Tim Sloth Jørgensen erkender også, at man ikke kan planlægge sig ud af al ting. Nogen gange er der bare en konkret dagsorden, som ikke kan skubbes til et andet tidspunkt, som passer bedre i forhold til en årsplanlægning. Men det er vigtigt at holde fast og få skabt rum til de strategiske diskussioner.

Hvor henter topchefen energi og inspiration?

”Jeg kan ikke være på et 100% energiniveau altid. Har jeg arbejdet meget i en periode, har jeg også behov for at slappe lidt af og lave noget helt andet. Det har alle mennesker. Jeg tager f.eks. i sommerhuset og fælder nogle træer, rører mig fysisk eller går i teatret eller er sammen med mennesker, som ikke har noget med forsvaret at gøre,” fortæller Tim Sloth Jørgensen. I det hele taget lægger Tim Sloth Jørgensen vægt på det, han selv kalder et lidt fortærsket udtryk: Det hele menneske. Han har behov for chefer, der også interesserer sig for andet end forsvaret.

Inspiration til at kunne fylde rollen ud som topchef henter Tim Sloth Jørgensen mange steder. Det kan være en god udsendelse i fjernsynet, en bog eller et foredrag, det kan være en artikel eller blot en tilfældig bemærkning, han hører. Så henter han nu også noget inspiration både i den VL-gruppe han er med i og et netværk af 12 topchefer fra det offentlige.

En leders holdning til mennesker

Lige som interviewet med Tim Sloth Jørgensen er ved at være slut, sidder han og reflekterer lidt og sammenfatter på en måde hele sin holdning til ledelse og mennesker således:

”Jeg tager udgangspunkt i, at det enkelte menneske gerne vil det gode. Som leder handler det om at give medarbejderne mulighed for at udøve det gode og at sikre at alle løfter i flok.”

*Forsvarschef Tim Sloth Jørgensen
til Teglkamp & Co.s nyhedsbrev 31.08.09*

5. Teori U, hvad er nyt og hvad kan det bruges til?

– Nyt kursus

Teori U er udviklet af Otte Scharmer og handler i meget brede træk om det indre øjeblik, hvor store ledelsesbedrifter fødes, og hvor der tegner sig nye muligheder for fremtiden. Den handler om fundamentale ændringer og om at lede ind i fremtiden.

Hvori består det nye? og hvordan adskiller det sig fra mere klassiske tilgange til forandringer? På kurset tager vi afsæt i de klassiske tilgange til forandringer og til forandringsledelse. Med udgangspunkt heri præsenterer vi nye tanker og tendenser på området, inden vi sætter fokus på Teori U. Konsulent Anne Tang Thomsen har tilrettelagt et spændende kursus.

Læs mere om kurset på www.teglkamp.dk hvor du også kan tilmelde dig.

6. "5 skarpe" om ledelse

Morten Lund, 45 og Adm. Direktør i Pronetwork ApS., som er Danmarks førende udbyder af professionelle netværksgrupper, pt. 26 fordelt i hele landet. Pronetwork's medlemsgrupper afholder morgenmøder hver 14. dag, hvor den altoverskyggende agenda, er at skabe forretningsmuligheder for – og med hinanden. Derudover trænes man i præsentationsteknik, salgsteknik samt andre salgsfremmende elementer. Morten Lund har arbejdet med Salg, Markedsføring & Organisationsudvikling siden 1989, i flere større danske og udenlandske virksomheder, senest i www.comoto.com og www.questback.dk

1) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Som netop tiltrådt Adm. Direktør i et selskab, som jeg føler at kende fra min tid som dels kunde i selskabet samt en periode i selskabets Advisory Board, må det være også at anskue selskabet fra øjenhøjde kontra bestyrelsesniveau og udefra. Alle ens betragtninger skal anskues ud fra dels daglig drift og dels selskabets strategi. En ikke ufarlig balance, som desuden skal "sælges" og kommunikeres på rette vis internt. En spændende proces.



2) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Af flere, vil jeg mene, at lade ens eget engagement sætte for meget dagsorden i en organisation. En organisation skal fremstå og arbejde som en homogen masse, drevet af fælles mål med plads til det enkelte individ. Især i disse tider med finansiell uro, er sammenhold og viljen til at

arbejde i teams, et must, og de som erkender og prioriterer dette, kommer stærkere ud på den anden side.

3) Har du haft et ledelsesmæssigt modbillede – og hvad lærte du af det?

Alle oplever modbilleder, erhvervsmæssigt såvel som privat. Mit var en tidligere kollega, som var særdeles kompetent i sine faglige egenskaber, men meget lidt værdsat blandt sine medarbejdere på det personlige plan. I mine øjne evnede vedkommende ikke at lytte, vise opmærksomhed samt rose og opmuntre. Dette betød at vedkommendes faglige kvalifikationer blev overset, og en del meget vellidte og dygtige medarbejdere valgte at forlade virksomheden af den grund.

På engelsk findes udtrykket: "It 's nice to be important, but more importantly is it, to be nice". Dette synes jeg dækker ganske godt.

4) Hvordan håndterer du stress?

For mig, er stress en del af det at arbejde engageret med opgaverne. Dvs. evnen til at kunne håndtere opgaver effektivt, selv i pressede situationer. Stress er for mig også en drivkraft, hvis den da er positiv, og det mener jeg man selv, til en vis grænse er herre over. Jeg skelner mellem den påførte stress, dvs. udefra kommende kræfter, som man ikke kan regulere selv, samt den selvskabte stress, dvs. ikke at evne at prioritere på en måde hvor man løser sine ting rettidigt om med den fornødne omhu. Sidste del er man selv herre over, og kan kun takke sig selv for hvis det påvirker dagligdagen, men den første del er en fast del af erhvervslivet, og mit bedste råd, baseret på egen erfaring, er at acceptere dette og udvikle en evne til at manøvrere i dette.

MEN, når bølgerne går højt, det eksterne eller interne miljø ikke lige er, som man ønsker det, tager jeg mit arbejdstøj på, går i haven i sommerhuset, kløver brænde i rum-metervis eller nyder et glas god rødvin sammen med min kone, som helt klart evner at få mig til at rette fokus tilbage på det jeg kan gøre noget ved, og ikke det som jeg alligevel ikke kan gøre noget ved.

5) Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

Vær åben, ærlig og bevar din integritet. Gå ydmygt til opgaven, dyrk og udbyg dit netværk samt forbliv dig selv.

7. Ledelse af forandringer – nyt kursus

I samarbejde med Aros Kurser gennemfører Susanne Teglkamp kurser i forandringsledelse. Udover selve kurset får du konkret sparring på forandringsledelse både før og efter kurset. Kurserne afholdes både i København. Hvis du skal over bæltet gives en Storebæltsrabat på 15% af kurset.



Du kan læse mere om kurset på www.aroskurser.dk hvor du også kan tilmelde dig.

8. Mænd og kvinder, stå nu sammen!

Af Nathalie Ostrynski

Bragt i Business.dk søndag den 30. august 2009

Kvinderne skal smutte ud af det pæne jakkesæt og mændene skal åbne øjnene for andet end dem selv. I den nye bog "Common Ground" bliver der vinket farvel til den gamle kønsdebat i erhvervslivet og sagt goddag til en ny dagsorden, hvor kvinder og mænd i fællesskab finder en ny måde at lede på – sammen.

Bare vov at sige ordet ligestilling og de fleste erhvervsfolk vil få pludselig få et træt, fjernt udtryk i øjnene. Ja, ja, vi har hørt om kvoterne, det udvidede rekrutteringsgrundlag og de utallige kvindenetværk. Ja, ja, vi prøver at gøre noget ved det, men det rykker ligesom ikke.

I de senere år har samfundsdebatten om flere kvinder på direktionsgangen og i bestyrelseslokalerne raset med så stor styrke, at den har efterladt et pacificeret dansk erhvervsliv, hvor kvinderne på ene side sidder i deres netværk og surmuler sammen over de urimelige, mandlige topchefer, mens de mandlige chefer stadig har det bedst med at indlemme kvinder i mørkt jakkesæt, der opfører sig ligesom dem selv.

Det skal det være slut med, lyder budskabet i en ny bog "Common Ground", skrevet af fremtidsforsker Gitte Larsen, kommunikationsrådgiver Sascha Amarasinha, mediator Tina Monberg og mentor Dorthe Steenberg. I den rækker de en udstrakt hånd til mændene og opfordrer kønnene til at stå sammen frem for at stå på hver sin side af mødebordet og råbe højere og højere af hinanden. Det er på tide at makulere kønsfordommene.

"Hvis vi ser debatten på en ny måde, kan vi skabe noget større, end når vi opfatter kønnene som modsætninger. Ligesom vi i dag heller ikke kan adskille business og privatlivet. I de diskussioner vi selv har haft om kvindelig repræsentation endte det hele tiden med, at det handlede om konkurrence eller udelukkelse. Hvis vi nu stillede os sammen som køn, hvad vil der så ske?" siger Sascha Amarasinha.

Ifølge hende er både erhvervslivets mænd og kvinder groet fast i nogle forestillinger om hinanden, der får dem til at synke dybere og dybere ned i en sump, som er svær at komme op af igen, fordi ingen har modet til gå ud de cirkler, som man selv har skabt.

"Vi har ikke rykket os siden kvindefrigørelsen i 70erne og har ikke fundet en ny måde at gøre tingene på, så vi føler os mere balancerede. Der er stadig mange kvinder, der transformerer sig selv om til mænd for at nå til tops. Mændene har også lagt deres feminine kvaliteter væk, fordi de ikke bliver værdsat i organisationerne."

Ifølge de to kvinder er erhvervslivet anno 2009 domineret af mandlige ledere og maskuline værdier. De feminine værdier skal ind i organisationerne, og derfra kan man så arbejde videre sammen i fælles fodslag. Af selvsamme grund går de ind for kønskvoter, fordi det er en hurtig smutvej til målet.

"Hvis man ikke kan anerkende det feminine og det maskuline og dermed det hele menneske, ender vi med et samfund, der er præget af ubalance. Jeg tror, hverken mænd eller kvinder anerkender det feminine i dag. Kun bundlinjen tæller og mange steder er hverken HR eller kommunikation rykket op på direktionniveau. Det er jo ting, som kvinder er rigtige gode til," siger Gitte Larsen.

Hun har selv spurgt topchefer om, hvad kvinder bidrager med i bestyrelserne. Den typiske reaktion har været tavshed. For de kan ikke give et svar.

”Jeg var til et møde, hvor en bestyrelsesformand talte om, at det ville være dejligt med flere kvinder i bestyrelser – og jeg spurgte ham så om, hvad han mente, at kvinder bidrog med. Hans svar var: ikke noget andet end det mænd bidrager med. Så er der jo ikke nogen grund til at få dem ind, hvis de bidrager med det nøjagtigt samme som mænd gør. Den tankemåde afspejler, at vi har valgt at indrette vores virksomheder på en bestemt måde, hvor argumentet for at tage kvinder med i ledelsen er, at man udvider rekrutteringsgrundlaget. Det handler om kompetencegrundlaget – det er jo det, der giver os nye perspektiver,” siger Gitte Larsen.

Et af de mest tåbelige argumenter de selv har hørt i ligestillingsdebatten er karrierekvindens refræn om, at hun ikke vil vælges på grund af sit køn. For hvilken mand har nogensinde følt sig kønskvoteret, når han blev valgt til en bestyrelse med kun mænd?

”Jeg mener faktisk, at det nærmest er blevet værre under Inger Støjberg som ligestillingsminister. Hun har sagt, at vi bare må få kvinderne ind i de fora, hvor mændene møder hinanden. Så sætter man jo igen fokus på kønnet. Skulle jeg gå ud og spille golf? Eller bare banke på hos mænd i jakkesæt? Der er jo en mening med, at mænd og kvinder kommer forskellige steder. Og det skal vi ikke lave om på, ellers ensretter vi hinanden. Vi må møde hinanden et helt nyt sted,” siger Gitte Larsen

Læs mere i Business Søndags interview med kommunikationsrådgiver Sascha Amarasinha og fremtidsforsker Gitte Larsen.

Debat: Forfatterne bag bogen ”Common Ground” mener, at både erhvervslivets mænd og kvinder er groet fast i nogle forestillinger om hinandens køn og at virksomhederne mangler at inddrage og anerkende feminine værdier. Det er på tide at droppe kønsfordommene og se på en fælles fremtid.

Artiklen er bragt med tilladelse fra Business.dk. Du kan læse flere artikler på www.teglkamp.dk eller på www.business.dk

9. Køb en god bog!

Nu har du mulighed for at købe bogen ”Ledelse i øjenhøjde – til inspiration og refleksion”. Bogen indeholder 16 af Susanne Teglkamps tidligere udsendte artikler, som er blevet redigeret og flot illustreret. Bogen er udgivet i et samarbejde med Sjællandske Medier. Bogen indeholder bl.a. følgende artikler:

- Er din tid en mangelvare?
- Management og leadership
- Hvordan bliver du nedlagt af en headhunter?
- Få mere effektive møder!

Bogen koster 120 kr. plus moms og forsendelse. Du kan bestille bogen via vores hjemmeside www.teglkamp.dk eller du kan gå direkte ind via dette link: <http://www.questback.com/teglkampco/bogbestilling/>



10. Opslåede lederstillinger

Vi udvælger og bringer hver måned i vores nyhedsbrev 5 lederstillinger, som lige nu er slået op på jobportalen StepStone. I denne måned har vi udvalgt:

[Vice President Global Supplier Quality & Development, Vestas Nacelles A/S, DK](#) Vestas Nacelles AS

[Chefkonsulent til afdelingskontoret i Holte](#) Boligkontoret Danmark Hovedkontoret

[CEO til BilBasen ApS](#) Bilbasen

[Uddannelsesleder/vice-rektor til Handelsgymnasiet i Roskilde](#) ROSKILDE HANDELSSKOLE

[Brand Manager hos Lantmännen Schulstad](#) Lantmännen

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.tegkamp.dk
Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk