

# BØRSEN.

15. marts 2020 kl. 14.00

## Debat: Det er lige så absurd at basere ledelsesevner på køn som på hårfarve



*Administrerende direktør i Sydbank, Karen Frøsig, understreger, at det at ansætte flere kvinder i ledende stillinger ikke drejer sig om kvindekampen, men om at virksomheder taber en stor talentmasse på gulvet. Arkivfoto: Claus Fisker/Ritzau Scanpix*

OPINION Af Helle Aaes, partner, Summit Consulting A/S, og Susanne Lima, partner, Summit Consulting A/S

Forestil dig, at der herskede en række myter om brunhårede mennesker som ledere på arbejdspladsen: "Brunhårede er ikke ambitiøse", "brunhårede går mere op i familieliv", "talentmassen blandt brunhårede er simpelthen ikke stor nok".

Det kan de fleste af os høre lyder som noget sludder. Men byt brunhåret ud med kvinde, og så har du hverdagen for mange danske kvinder med ledelsesambitioner. En hverdag fyldt med netop de nævnte myter, der ikke har hold i virkeligheden – et faktum, som igen blev understreget fredag den 6. marts, da Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening fremlagde rapporten "Kvinder i ledelse".

Rapporten viser blandt andet – på tværs af ledelseslag i den finansielle sektor – at flere kvinder end mænd har ledelsesambitioner, at både mænd og kvinder ser familielivet som en potentiel barriere for karriereudvikling, og at vurderingen af talentmassen afhænger af øjnene, der ser. Kvindelige ledere mener, at den interne talentmasse blandt kvinder er tilstrækkelig, mens mandlige ledere er mere usikre.

## **Virksomheder taber kompetente kandidater**

Myterne om kvinder i ledelse har altså ingen hold i virkeligheden og må ganske enkelt ophøre, for de skaber en selvforstærkende negativ effekt, hvor de reelle barrierer for kvinders advancement bliver manglende støtte fra den daglige leder, manglende adgang til karrierefremmende netværk og uklare karriereveje.

Og som administrerende direktør i Sydbank, Karen Frøsig, udlagde det ved præsentationen af rapporten: Det her handler ikke om en kvindesag, men om, at man ikke skal afskrive 50 pct. af talentmassen – hverken fordi de er mænd eller kvinder. Det handler om ikke at tabe kompetente kandidater på grund af køn.

Det er nemlig lige så absurd at basere ledelseskompetencer på køn som på hårfarve.

Men hvad kan man konkret gøre som organisation eller leder, der ønsker at fremme diversiteten og bryde den onde cirkel af talenttab?

Topledelsen skal sammen med bestyrelsen gå forrest og tage ejerskab for en forandring i hele organisationen. For hvis der skal ske noget på dette område nu, skal diversitet bringes højt op på den strategiske agenda. Topledelsen må drøfte de forretningskritiske konsekvenser af diversiteten og forpligte sig til at opnå synlige og målbare resultater.

Den kønsbalancerede kultur – der er fri for myter – skal være en cementeret del af forretningsstrategien, hvilket også giver anledning til en grundig gennemgang af virksomhedens HR-processer. De forældede myter om kvinder er nemlig ofte dybt forankret i lige så forældede rekrutteringsprocesser, hvor man ansætter ud fra det, man kender og tror – en såkaldt bias om, hvad en rigtig leder er.

## **Myterne skal aflives**

Det handler om at gøre op med gamle vaner og iværksætte en kulturforandring i virksomheden. Det er afgørende for succes – og kultur baserer sig i høj grad på de myter, vi tror på – ergo skal myterne aflives. Det kan ske gennem åbenhed, dialog samt gennemførelse af bevidste beslutninger og konkrete handlinger, som alle i virksomheden, uanset køn, stilling og alder, skal inkluderes i.

Sidst, men ikke mindst, er det vigtigt at måle på effekten af forandringerne. Sæt nogle måltal for lederne og afdelingerne, så der kan påvises resultater og reelt skabes en ny kultur. Det kræver, at alle ledere i organisationen er i stand til at kunne kommunikere, hvorfor det giver forretningsmæssig mening at sætte diversitet på den strategiske agenda. Og så skal lederne kunne skabe forpligtigelse til denne dagsorden i hele organisationen. Lederne, og især topledelsen, er selv vigtige rollemodeller i forhold til at kunne skabe forståelse for, hvorfor diversitet er en vindingsag.

Diversitet er nemlig beviseligt godt for forretningen. Flere studier viser, at diversitet bidrager positivt til bundlinjen, fører til bedre beslutninger, processer og mere innovation. Omvendt er det et stort tab for virksomheder, der – bevidst eller ubevidst – sorterer kandidater og talenter fra på baggrund af myter om køn. Myter, der for dygtige ledere er lige så absurde som hårfarve.