



**Netværksmøde for kvindelige ledere den 2. december 2010 på Utzon Center**

Foredrag ved Susanne Larsen om

## **Kvinder i topledelse**

Som led i Aalborg Kommunes projekt "Flere kvinder i topledelse" gæstede Susanne Larsen den 2. december 2010 netværksmødet for de af kommunens kvindelige ledere, der er topledere eller er nysgerrige på topledelse. Susanne Larsen, som er tidligere adm. direktør for SAS i perioden 2003-2009, nu blandt andet formand for Frivilligrådet og præsident for Dansk Røde Kors, gav et spændende foredrag i Utzon Center. Her følger et sammendrag.

### **For få kvindelige topledere - ærgerligt for ledelseskvaliteten**

Susanne Larsen satte indledningsvis fokus på et paradoks. På den ene side er andelen af kvinder i toplederstillinger og bestyrelser forholdsvis lav. På den anden side er andelen af kvinder, der studerer på landets universiteter forholdsvis høj. I forlængelse heraf tog Susanne afsæt i hendes egne erfaringer som kvindelig topleder. Fx er hun ofte fra mandlige kolleger blevet mødt med spørgsmålet "Hvad ved du om det?". Ifølge Susanne er det et vilkår. Kvindelige ledere og kvindelige bestyrelsesmedlemmer er i udgangspunktet bagud på point. "Vi skal altid bevise vores værd og være enormt forberedte - sådan er det bare" konkluderede Susanne. "Det tror jeg er en af årsagerne til, at mange kvinder ikke gider at være topleder - de gider ikke denne kamp" pointerede Susanne Larsen.

En anden udfordring er, at kvinder vil vælges. "Vi vil vælges på vores kompetencer, og så venter vi bare", påpegede Susanne Larsen og fortsatte "Sådan tænker de fleste mænd slet ikke. De er parate og gør noget. Det er derfor, kvinder ofte taber kampene om de attraktive leder- og bestyrelsesjobs".

Ifølge Susanne Larsen er det drønærgerligt, at det er sådan. "Vi har jo brug for en mangfoldighed af kompetencer til at løse ledelsesopgaverne - og denne mangfoldighed får en organisation ved både at have mandlige og kvindelige topledere" fremhævede Susanne. Hun stillede blandt andet skarpt på kvinders store proceskompetence som et afgørende supplement til mandlige ledelseskompeterencer. "Det med processen er for øvrigt noget, de fleste mænd hader ved kvinder" nævnte Susanne med et stort smil - "Mine mandlige ledere og lederkollegaer har altid haft svært ved de processer, jeg har bragt ind i direktionen". "Mænd har det bedst med at lægge en plan, der tydeligt viser hvilke mål, der skal nås og hvordan" fortsatte Susanne og fremhævede styrken ved procesmæssigt at samarbejde om mål og resultater.

Alt i alt var Susannes vurdering, at kombinationen af kvindelige og mandlige ledere udvider løsningsrummet, idet de angriber opgaverne fra forskellige vinkler. "Som organisation og arbejdsplads mister man nogle muligheder, hvis man kun har repræsentation fra den ene side" lød vurderingen.

### **Lad være med at have en plan B - og sig hva' du vil**

Susanne Larsen opfordrede de fremmødte kvindelige ledere til at undgå at arbejde med en plan B. "At udarbejde en plan B er at iscenesætte og tydeliggøre sin egen fiasko" lød ordene fra foredragsholderen - "og så skal kvinder ikke lide af hensynsbetændelse, hvis de vil være topledere!". Opfordringen var også, at kvinder alt for ofte siger, det de ikke vil. "Sig dog det, du vil! - og lad være med at tage tingene til dig. Hvis du er uenig, så sig: sikke noget pjat" var rådet.

## **Mandlige ledere har en anden kultur - gå ind i den og tilbyd dit bidrag**

Susannes erfaringer er, at når man er ene kvinde i en ledergruppe, er det som at være i en helt anden kultur - en mandekultur. Der er et andet sprog. Der er en anden mødestart - ofte med fokus på fodboldkampen i TV aftenen forinden. Der er tydelige kampe på møderne - og bagefter går mændene ud og drikker en øl. Det er meget svært for kvinder at være i og indgå i et sådant setup. *"Hvis vi kvinder er uenige og uvenner med lederkolleger, ja så er vi godt nok uenige og uvenner, og vi kunne aldrig lykkes med at tale om stort og småt bagefter. Som kvinder tager vi tingene meget nært. Det er en kvindeting"* lød erfaringerne fra Susanne Larsen og fortsatte med et godt råd: *"Vi skal kunne lægge det fra os, sige pyt og komme videre til det næste"* lød opfordringen.

Susanne fremhævede også relationen til børneopdragelse og samfundsforståelse i det hele taget. *"Drenge er opdraget til at tackle og vinde konkurrencer - det er vi piger ikke"*. I forlængelse heraf fortalte Susanne om en episode fra hendes egen skolegang. Hun havde tævet en dreng i skolegården med det resultat, at han havde et stort blåt øje. Alle syntes, at det var synd for ham - og så skulle der ikke tales mere om det, mens hun på inspektørens kontor fik at vide, at sådan opførte en pæn pige sig ikke, og at det ikke skulle ske igen. *"Tænk over, hvordan I selv er med til at forme fremtidens kvindelige topledere - eller manglen på samme"* sluttede Susanne Larsen dette tema i hendes fortælling.

## **Kvinder bliver marginaliseret - find jeres rolle i ledergruppen**

Susanne vendte tilbage til temaet om en ledelseskultur præget af mandlige værdier og interesser. *"Når en ledergruppe fortrinsvis består af mænd, vil det være deres interesser og virkelighed, der sætter dagsorden. Det giver kultursammenstød mellem de kvindelige deltagere og de mandlige deltagere"*. Susannes råd var, at både kvinderne og mændene har en opgave i at få samarbejdet til at lykkes. Mændene skal være bevidste om disse vilkår og være mere inkluderende. *"I udgangspunktet tænker mændene ikke over, at det er sådan tonen og snakken er og virker i ledergrupperne - det skal de være mere bevidste om. De skal gøre plads for andre interesser - og lade være med at gentage de andre mænd"*. Til kvinderne var rådet fra Susanne Larsen *"I kvinder skal turde*

*noget mere - gå nu ind i det og bring kvalificerede alternativer ind i snakken. I skal ikke være mandekvinder, men være jer selv. I har masser af spændende bidrag"* - lød opfordringen.

I relation hertil opfordrede Susanne de fremmødte kvindelige ledere til at bringe det skjulte og usagte frem. *"Hvis der er nogle alliancer eller skjulte dagsordener, som I oplever, at I er vidner til, så tag fat i dem. Spørg: hva' handler det her om. Det autoriserer jer som lederkolleger og kvalificerer opgaveløsningen"*.

Susanne fortalte også, hvordan hun bruger sin påklædning til at sende stærke signaler - eller det modsatte, dvs. til at være mere anonym og neutral, hvis omstændighederne kalder på det. Endelig havde hun en anbefaling til at lykkes med ledergrupper. *"Sørg for altid at have minimum to kvindelige ledere i en ledergruppe. Det gør en kæmpe forskel og tager toppen af en række udfordringer - både i forhold til ledelsesmøderne, ledelseskulturen og ledelseskvaliteten"*.

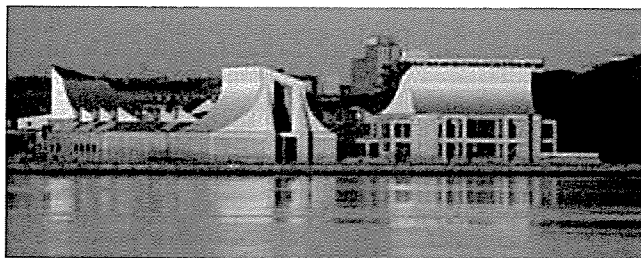
## **En rekrutteringsbruttoliste - også med kvindelige kandidater**

Hvis en organisation vil have en bedre balance mellem andelen af kvindelige og mandlige topledere, så skal der være fokus herpå. Det er Susannes erfaring bl.a. fra hendes mange år i SAS. På netværksmødet i Utzon Centret fortalte Susanne også om, hvordan praksis omkring rekruttering af topledere kan være præget af en bestemt tilgang. Hun skulle ansætte en topleder og på rekrutteringsbruttolisten over kandidater var der ikke en eneste kvinde. Da hun spurgte rekrutteringsbureauet herom var svaret, at de i SAS var vant til at ansætte mandlige ledere. *"Hvis I vil det her i Aalborg Kommune, kalder det også på en strategiske indsats fra øverste ledelsesniveau"* var anbefalingen fra dagens foredragsholder, som også pegede på, at man bl.a. kan arbejde med at "vaske" de kvindelige topledertalenter rene. *"Lav et katalog over dem, der gerne vil"* anbefalede Susanne Larsen.

## **Du skal vilje og have lyst til toplederjobbet**

Susanne Larsen afrundede sit indlæg med ordene: *"Som kvindelig topleder skal man kunne manøvrere. Man skal kunne sætte en dagsorden, som andre ikke kan komme uden. Spørgsmålet er om vi kvinder gider? Om vi har nok fighterånd og kampgejst? Og om vi vil toplederjobbet? Det skal vi gøre op med os selv"*.

# Invitation til netværksmøde for kvindelige ledere 16. februar 2011



Med afsæt i Aalborg Kommunes kønsligestillingspolitik er det besluttet at sætte særligt fokus på vilkårene for at få flere kvinder i topledelse i Aalborg Kommune. Thomas Kastrup-Larsen har som formand for Ligestillingsudvalget i forlængelse heraf underskrevet Charter for flere kvinder i ledelse. Hensigten er at skabe en bedre balance mellem mænd og kvinder i topledelsen. Derfor gennemføres der to netværksmøder for de af kommunens kvindelige ledere, der er nysgerrige på topledelse, som en del af projektet "Flere kvinder i topledelse". Det første netværksmøde blev afholdt den 2. december, hvor der var oplæg ved Susanne Larsen (tidl. Adm. direktør i SAS 2003-2009) samt involverende dialog med deltagerne, der tog engageret del i diskussionen. Du kan læse et kort sammendrag af Susannes oplæg via linket [HER](#)

## Andet netværksmøde

Det andet netværksmøde afholdes **onsdag 16. februar kl. 13.00-15.00.**

Mødet vil være procesorienteret med fokus på at skabe en involverende dialog samt refleksion blandt deltagerne med afsæt i pointer fra det første netværksmøde samt en drøftelse af topledelse som profession. Der tages udgangspunkt i deltagerens egne erfaringer med eller tanker om topledelse, samtidig med at vi sætter fokus på, hvad der skal til for at opnå en bedre balance mellem mænd og kvinder i topledelsen i Aalborg Kommune. Det nærmere program sendes til de tilmeldte.

## Tilmelding

Netværksmødet den 16. februar afholdes i det Obelske auditorium i Utzon Center, Slotspladsen 4, 9000 Aalborg. Det er ingen deltagerbetaling. Bemærk venligst, at der vil være et begrænset antal pladser til mødet. Elektronisk tilmelding til netværksmødet skal ske **senest tirsdag den 1. februar** ved at klikke på linket her: [TILMELD](#)

Du kan henvende dig til HR-udviklingskonsulent Anne Krogh på tlf. 99311885 eller mail [akr@aalborg.dk](mailto:akr@aalborg.dk), hvis du vil vide mere om arrangementet eller projektet "Flere kvinder i topledelse".

Vel mødt!

De bedste hilsener  
Kirsten Bundgaard  
Chef for HR og Arbejdsmiljø

