



⌚ 4 min. 👁 📌 03-07-2013

Kvinder skal brøle som mænd for at nå til tops

Mænd har traditionelt set siddet i chefstolen i de fleste organisationer, men det er tid til nytænkning og et opgør med det gammeldags mantra: 'May the best man win'. Forskning tyder på, at det simpelthen er ukvindeligt at konkurrere. Kvinder er derfor tvunget til maskulinisere sig selv for at nå til tops.

Skribentinfo



[Anne-Mette Michaelsen](#)

Strategisk PR- og
kommunikationsrådgiver, cand.polit &
journalist
Power-kvinderne

Det er snart 150 år siden, at Nielsine Nielsen i 1877 som den første kvinde ansøgte om at blive indskrevet på Københavns Universitets medicinstudium. I dag er kvinder i overtal på universiteterne ikke bare i Danmark, men også internationalt.

Derfor kan det undre, at det går så langsomt med at få flere kvinder frem i toppen, når der samtidigt er et stigende internationalt pres for at få flere kvinder i ledelse. Presset kommer fra EU, fra den danske regering, fra erhvervslivet og fra de mange topøkonomer, der vurderer, at det er spild af talent og forkert signalværdi, at så mange kloge og højtuddannede kvinder stopper på vej op ad karrierestigen.

Kvinder skal informeres, headhunted og brandes

Derfor er der brug for nytænkning og for at tegne et mere nuanceret portræt af fremtidens ledere, hvor der er plads til at være kvinde - og stadig blive taget seriøst. Det kan følgende trin være med til at ændre på:

- Indtil vi når så langt, er det nødvendigt at headhunte kvindelige ledere, motivere kvinder til at gå efter lederjobbet og samtidig klæde kvinder på til at konkurrere på mændenes præmisser ved at profilere, brande og synliggøre sig selv - både på jobbet og i konkurrencen om lederjobbet.
- På lidt længere sigt er det nødvendigt at redefinere og rebrande selve lederjobbet, så flere kvinder får lyst til at gå efter toppen. Det handler om i højere grad at designe chefstolen til kvinder, så jobbet bliver mere rummeligt. Samtidig er det vigtigt at motivere kvinder til at lægge billet ind på lederjobbet ved også at kommunikere jobbets mere bløde værdier i stillingsopslag.
- Sidst – men ikke mindst – er der brug for flere kvinder i ledelse for at tiltrække flere kvinder. Når der er flere kvinder i ledelse, vil den enkelte kvinde ikke føle, at hun befinder sig i en mandeverden, men derimod, at hun befinder sig i virkelighedens verden, hvor der er både kvinder og mænd.

Kvinder er for lidt mænd

Én af grundene til, at så mange kvinder gror fast på karrierestigen, kan være, at der på mange arbejdspladser er en ubevidst forventning om, at kvinder skal opføre sig som mænd for at være rigtige ledere.

Det dokumenterer en undersøgelse, omtalt [her \(http://politiken.dk/erhverv/ECE1898879/kvinder-i-topjob-er-for-paene-og-ordentlige/\)](http://politiken.dk/erhverv/ECE1898879/kvinder-i-topjob-er-for-paene-og-ordentlige/), af kvindelige topchefer i Københavns Kommune, som kommunens ligestillingskonsulent, Sarah Højgaard Cawood, står bag. Her er kvinderne måske nok på fremmarch, men når det går langsomt, skyldes det - ifølge de kvindelige chefers mandlige kolleger - at kvinder er for skrøbelige, for lidt fokuserede på resultater og simpelthen for lidt frække og frembusende.

Men hvis kvinder skal opføre sig som 'one of the guys' for at blive taget seriøst, bliver konsekvensen, at kvinder i hobetal vil takke nej til lederstillinger. De kvinder, der så vælger at gå efter magten, må levere så mange maskuline træk, at det hurtigt ender med, at man tænker meget ens i toppen – selv om der er kvinder omkring bordet.

Maskuline kvinder giver mindre innovation

Det er en skam, for flere kvinder i ledelsen skaber positive ændringer i organisationen, som fremmer innovationen. Det er blandt andet påvist i et studie fra Handelshøyskolen BI, som norske professor Morten Huse har foretaget i norske bestyrelser. Ifølge Huse udløser kvinder på topniveau flere meningsudvekslinger og perspektiver i drøftelserne. Undersøgelsen viser samtidig, at en øget kvindeandel har en positiv indflydelse på, hvor engagerede og forberedte medlemmerne af topledelsen er.

Velforberedte og engagerede kvinder har således en positiv afsmitning på den øvrige ledelsesgruppe, for kvindernes grundighed og engagement betyder, at også mændene får brug for at bevise, at de både er godt forberedt og engagerede. Spørgsmålet er derfor, hvad der holder kvinderne tilbage fra at indtage chefstolen.

Derfor når kvinder ikke til tops

Vi siger ofte, at det er hensynet til familien, der er grunden til, at så få kvinder når til tops. Men selv om øget ligestilling i hjemmet giver kvinder mere tid til at gå efter karrieren, er det ikke kun hensynet til familien, der afholder kvinder fra at søge lederstillinger.

Ifølge The Economist er det - ud over moderskabet - gammeldags strukturer i organisationerne, kønsstereotyper og kvindernes manglende lyst til at konkurrere om lederjobs, der bremser kvinderne. The Economist uddyber de fire punkter således:

1. Arbejdsmarkedet er gammeldags: Arbejdet i de fleste virksomheder og organisationer bygger på strukturer, der er grundlagt mange årtier tilbage i tiden - dengang gifte mænd var familiens forsørgere, mens de fleste gifte kvinder var hjemmegående husmødre. Selv om kun et fåtal af familier i dag passer ind i det familiemønster, har arbejdsmarkedet ikke forstået at tilpasse sig de nye tider og det moderne familieliv.
2. Det er kvinderne, der føder børn: Det faktum, at det er kvinder, der føder børnene, har betydning for kvinders vej op ad karrierestigen. Selv om kvinder i dag får færre børn end tidligere og får dem senere, bliver en kvinde typisk mor netop i den alder, hvor arbejdspladserne har fokus på leder- og talentudvikling.
3. Kvinder kan være deres egne værste fjender: Der er en tendens til, at kvinder har mindre selvtillid end mænd og derfor ikke markerer sig og rækker hånden op, når de spændende stillinger skal besættes.
4. Kønsstereotyper: Undersøgelser viser, at mænd bliver forfremmet på basis af deres potentiale, mens kvinder bliver forfremmet på basis af deres resultater. Det betyder i praksis, at kvinder bliver forfremmet langsommere end mænd, fordi kvinder - modsat mænd - skal bevise deres værd for at gøre sig fortjent til et trin op ad karrierestigen.

Kilde: The Economist, specialrapport: Women and work, nov. 2011

(<http://www.economist.com/node/21539930>)

Det er ukvindeligt at konkurrere

Videre forskning tyder tilmed på, at konkurrenceelementerne ikke motiverer kvinderne. Det underbygger en undersøgelse gennemført af Gneezy, Nierdrie og Rustichini i 2003. Den viser, at mænd forbedrer deres præstationer med 40 procent i en konkurrencesituation, mens kvinders præstationer ikke påvirkes af konkurrenceelementet. På den måde bliver selve konkurrenceelementet afgørende for, hvem der vinder lederjobbet.

Forskning fra Barcelona Graduate School of Economics viser i samme tråd, at kvinder helst undgår at konkurrere med mænd på arbejdspladsen. Forskerne mener derfor, at kvinderne ligger under for opfattelsen af gamle kønsstereotyper.

Der er her tale om en sorteringsmekanisme i rekrutteringsprocessen, som gør, at de med det største konkurrenceinstinkt bliver ledere. Det betyder imidlertid ikke, at organisationen får de bedste ledere eller det bedste ledelsesteam.

Alt i alt må det konkluderes, at det er tid til nytænkning og et opgør med det gammeldags mantra: 'May the best man win' og i stedet fokusere på at informere, headhunte og brande kvinder som nye, dygtige ledere fremover.

Anne-Mette Michaelsen er direktør for Powerkvinderne og cand.polit med speciale i konkurrencestrategi. Hun udgiver bogen 'Succes hos kvinderne (<http://www.succes-hos-kvinderne.com/p/succes-hos-kvinderne.html>) – få fat i det store vækstmarked ' i 2013. Anne-Mette rådgiver virksomheder og organisationer omkring PR, kommunikation og forretningsudvikling for kvinder og har sammen med Lektor Ph.D. Anita Mac fra RUC i 2011 udgivet bogen 'Pæne piger kommer i himlen – kloge kvinder vælger selv'.

[GRATIS: Download 10 trin til personlig ledelse og branding her](#)

<http://powerkvinderne.dk/POWERKVINDERNE%20-%20PERSONLIG%20LEDELSE%20&%20BRANDING.pdf>

[Download publikationen "De næste ledere"](#)