



🕒 2 min. 👁️ 📌 17-05-2013

# Lad stiletterne føre dansen

Så længe diskussionen om kvinder i topledelse handler om eksempelvis charter og kvoter for kvinder, kommer vi ikke nærmere målet. Vi skal væk fra offerrollen, så kvinderne selv tager ansvar. Det mener Helle Bro, der er direktør for Personale, Social og Arbejdsmarked i Holstebro Kommune.

## Skribentinfo



[Rasmus Onslev Kremmer](#)

Chefkonsulent, Uddannet cand. comm. i  
journalistik.  
Komponent

**D**er er behov for flere kvinder på de offentlige direktionsgange. Fx er der kun ni kvindelige kommunaldirektører i landets 98 kommuner. De komplekse opgaver i den offentlige sektor kræver nye velfærdsmodeller, og her er der brug for input fra både mænd og kvinder med det, de hver især repræsenterer, mener Helle Bro, der er direktør for Personale, Social og Arbejdsmarked i Holstebro Kommune. Det kræver dog, at diskussionen får en ny indpakning.

"Det er meget oppe i tiden at tale om kvoter, fordi man mener, at det går for langsomt med at få kvinderne ind på direktionsgangene. Men det tænder ikke kvinderne," siger hun og uddyber:

"Det er stadig en vigtig dagsorden, men vi skal have en mere moderne tilgang til den. Vi skal se på mangfoldigheden, så vi kan undgå Rip-Rap-og-Rup-effekten. Kvinder kører træt i charter- og kvotesnak, for de gider ikke en "synd for kultur". De vil vælges til en stilling på baggrund af deres kompetencer, og fordi de er de bedst kvalificerede."

## Brug for flere perspektiver

Helle Bro foreslår i stedet, at der laves nogle platforme, hvor kvinderne kan få afklaret, hvad toplederjobbet består af.

"Det kan for eksempel være mentorordninger og praktikker. Vi skal synliggøre flere perspektiver for kvinderne, så de kan se, hvordan der arbejdes. Nogle kvinder tror eksempelvis, at man ikke kan have et familieliv ved siden af. Det nytter ikke noget, at direktionen signalerer, at ledelse er noget exceptionelt og kun sender signaler om, hvor komplekst det er," siger Helle Bro og uddyber:

"Den skal også sende signaler om, hvor berigende og spændende det er, og hvor mange udviklingsmuligheder der er både fagligt og personligt. Realiteten er jo, at det godt kan lade sig gøre at kombinere arbejdsliv og familieliv, hvis det er lysten, der driver værket."

### **Plej talenterne**

En anden platform, som Helle Bro peger på, er talentpleje, så der er fokus på lederrekrutteringen. Der er rigtig mange veluddannede kvinder, og der kommer endnu flere, så der er et godt rekrutteringsgrundlag,

"I Holstebro Kommune har vi eksempelvis et omfattende talentprogram for frontledere, der har ambitioner om ledelse på højere niveau. Her er der et refleksionsrum for ledelse, og det giver mulighed for både karriereafklaring og lederudvikling. Programmet får stor ros og giver et godt udbytte til ledertalenterne. Jeg ser det også som et væsentligt redskab til lederudvikling," forklarer hun.

### **Kvindens eget ansvar**

Men en ting er mentorordninger og talentprogrammer. Noget andet er kvindernes egen ageren i dagligdagen. Helle Bro mener, at kvinder skal blive bedre til selv at søge indflydelse, tage ansvar og lære at bruge deres kompetencer, fordi de har så mange talenter at bringe i spil.

"Det her er et kulturprojekt, og der er ikke ét svar, men mange elementer, der skal bringes i spil. I virkeligheden ligger der meget ansvar hos kvinderne selv i forhold til at søge indflydelse. Det er vigtigt, at kvinderne kender og bruger deres egne stærke sider," forklarer hun.

Hun påpeger, at kvinder skal turde kaste sig ud i et topledersjob, selv om det ind imellem kan give nogle skrammer.

"Det er udviklende, og der er så mange spændende opgaver, som det er dumt at sige nej til. Hverken alder eller køn må spænde ben. Flere kvinder bør tage de muligheder, der byder sig. De skal ikke vente på at blive opfordret, som jeg ser en tendens til. Hvorfor stille sig tilfreds med en lederstilling på lavere niveau, når både ambitionerne og kompetencerne rækker videre? Kvinder skal tænke strategisk og ikke være bange for at tabe de "bløde" værdier. Rollen som topchef kræver både styring og ledelse i form af kommunikation, dialog og motivation," forklarer Helle Bro.

### **Gør det gennemsigtigt**

Organisationerne spiller derfor også en vigtig rolle, hvis flere kvinder skal indtage direktionsgangene. Ifølge Helle Bro handler det om gennemsigtighed.

"Jeg er optaget af det med leadership pipeline. Det skal være mere gennemsigtigt og gennemskueligt, hvad det kræver af kompetencer at være leder på alle niveauer. Både de faglige og de personlige. For jeg tror, at der stadig er nogle fordomme i forhold til, hvordan en rigtig direktør ser ud, og hvad det egentlig

kræver. Samtidig er direktionens normer og signaler vigtige. De skal være rollemodeller og drivere,” siger hun.

Læs også:

[Forskere: Offentlig ledelse kræver unik eleksir](#)