

Klip snublesnorene over!

De fleste virksomheder ønsker flere kvinder i den øverste ledelse, men har svært ved at få dem derop. Protocol giver her sit bud på usynlige ”snublesnore” og på, hvordan man fjerner dem. Læs her, hvordan virksomhederne med fordel kan flytte sig både ledelsesmæssigt og organisatorisk, hvis vi skal have flere kvinder til tops.

Af Christel Skousen Thrane og Nadja Pass

Det er mere reglen end undtagelsen, at virksomheder klager over, at de ikke har flere kvinder i de øverste ledelser. De vil gerne, siger de, men af en eller anden grund, er det endnu ikke lykket at få særlig mange derop. Virksomhederne efterlyser konkrete værktøjer og strategier, og Protocol har derfor kigget på, hvor, hvordan og hvorfor kvinderne snubler på vej op ad karrierestigen. Og hvad virksomhederne kan gøre for at få flere kvindelige talenter til at gå hele vejen. Hermed en introduktion til de vigtigste 6 snublesnore og Protocols helt konkrete råd til, hvordan virksomhederne kan kappe dem. Så vi kan komme videre.

Spor 6 handler om kulturen på de danske arbejdspladser.

Sat noget på spidsen viser vores undersøgelse, at dansk erhvervsliv i udstrakt grad er struktureret som ét stort fodboldspil. Det vil sige, at alle dem, der har gået til fodbold siden de var små – i erhvervslivets nuværende generationer især mændene – har en markant hjemmebanefordel i erhvervslivet og spiller efter en masse usynlige regler, kvinderne ikke kender. Vi starter ud med fodbold-vinklen, fordi den kan fungere som en overordnet quick-guide til, hvor det ofte går galt i det danske erhvervsliv – og går på kryds og tværs af undersøgelsens andre spor. Derfor vil mange af snublesnorene og de gode råd til virksomhederne være at finde i lidt andre former i de andre artikler.

Spor 5 handler om, at erhvervslivets rampelys er for smalt.

Den danske mødekultur favoriserer de højrøstede medarbejdere uden nødvendigvis at skele til kvaliteten af det, de bidrager med. Konsekvensen er, at de mere stilfærdige medarbejdere sidder tilbage med langt mere på hjerte, end de siger af sig selv under møderne. Virksomhederne risikerer på den måde at miste spændende viden og gode ideer. Derfor kan virksomhederne med fordel indføre nogle rutiner, hvor alle medarbejdere mere systematisk bliver bedt om at byde ind med deres tanker. Så nye stemmer ville blive hørt.

Spor 4 handler om at erhvervslivet i stigende grad dyrker personligheden.

Tidligere kunne man knokle sig opad i hierarkiet alene ved at være fagligt stærk og udføre sit arbejde til punkt og prikke. Men i dag stilles der mindst lige så store krav til personligheden. Det er blevet en superkompetence at være et helt, nysgerrigt, engageret menneske, der kan begå sig i alle mulige forskellige sammenhænge og gerne bringer sine personlige erfaringer i spil i professionelle sammenhænge. Og ikke mindst at udstråle arbejdslyst.

Spor 3 handler om virksomheders berøringsangst overfor at tale om køn og i det hele taget anerkende, at der er forskel på kønnene, mens vi er på arbejde.

Virksomheder opfatter køn som en privatsag, sådan helt konkret noget, der kun hører sig til efter arbejde, og som er i familie med seksualitet og dermed blufærdigt. Holdningen blandt mange både mænd og kvinder er desuden, ”har vi ikke tæsket nok rundt i det her emne?” Også selv om vi er ikke er kommet nogle vegne, og der stadig er kvindetomt på toppen. Så det gælder virkelig om at finde en retorik, som kan holde både mænd og kvinder vågne for at debattere køn på arbejdspladsen.

Spor 2 handler om den helt almindelige dagligdag på kontoret.

Om at erhvervslivet i mange tilfælde ikke matcher tidsalderen. Mandlige topchefer bliver hædret for at udvise kvindelige sider, mens kvindelige topchefer gør alt for at skjule den side af sig selv. Det er paradoksalt. Og utidssvarende.

Spor 1 handler om seksualitet mellem kønnene.

Seksualiteten “punkterer” det professionelle fokus og skaber en situation hvor både mand og kvinde mister adgang til de kompetencer, de har behov for, for at realisere deres egentlige mål og ærinde – nemlig at blive klogere sammen i forhold til den fælles opgave.

Sådan kappes snublesnorene:

Less talk – more action!

- **Tag aktiv stilling** Vil du og din virksomhed det her, eller er det bare politisk korrekt at sige, at man naturligvis gerne vil have flere kvinder i ledelse? Tag aktiv stilling – og GØR det så – eller vælg det fra. Hvis du vælger, at det er vigtigt at få flere kvinder i ledelsen, så arbejd aktivt og målrettet med at få flere kvindelige ledere – for at afspejle kunder og samarbejdspartneres samt det omgivende samfunds mangfoldighed. Og start med at indse, at der er forskel på mænd og kvinder – ikke bare udenfor arbejdspladsen, men også indenfor.
- **Skab en stærk pipeline** Hav fokus på kvinderne på alle niveauer i din virksomhed. Skab en pipeline og begynd allerede med de ny ansatte – for at tiltrække talent i fremtiden, og for at virksomheden har den rigtige talentmasse at udvikle sig på. Fortæl de dygtige af kvinderne, at de har potentiale. Og at I satser på dem.
- **Lug ud i seksuelle spændinger** Skab en virksomhedskultur, hvor man bliver opmærksom på, når seksualiteten spærrer ben for samarbejdet. Lav et regelsæt og kommuniker det ud: Seksuelle hentydninger accepteres naturligvis ikke, sexchikane er uprofessionelt og ulovlig adfærd.

Vær særligt opmærksom på rekruttering og forfremmelser

- **Formulér jobopslagene mere åbent.** Mange kvinder har en tendens til at kigge på jobopslagenes kompetencepunktstillinger og lade være med at søge, hvis de ikke lever op til dem alle sammen. Og det gør de sjældent, fordi ordlyden i mange jobopslag appellerer meget tydeligt til mænd, og ofte er det sportsmetaforerne, der er i spil. I den senere tid er der begyndt at dukke en ny type jobopslag op – eksempelvis PostDanmarks jagt på ”Innovationsholdet” – der mere åbent beskriver virksomhedens behov og hvilken type, de mere overordnet leder efter ([LINK til eksempel](#)). Også med plads til nogle af de blødere og mere innovative sider, som mange kvinder har nemmere ved at dokumentere end de mere traditionelle resultater. Det giver inspiration til flere om at søge, og mulighed for at søge mere som den person, man er, med alle sine sammensatte kompetencer, end på baggrund af et snorlige cv. Og det skaber langt større muligheder for nogle mere forfriskende ansættelser.
- **Gør mangfoldighed til en del af headhunterens succeskriterier.** Det styrker virksomhedens innovationskraft, hvis ledelsen rummer mange forskellige vinkler, fagligheder og tilgange, der tilsammen afspejler kundernes og det omgivende samfunds mangfoldighed. Flere af de virksomheder, vi har interviewet har haft stor succes med at gøre mangfoldighedsrekruttering til en del af headhunterens mål. Det er jo ikke fordi, de kompetente kvindelige kandidater ikke findes. De tager bare længere tid at finde, fordi headhunternes netværk ikke altid kender dem på forhånd og kvinder ikke anbefaler andre kvinder i lige så høj grad som mænd er vant til at anbefale andre mænd. Desuden skal mange af kvinderne skubbes lidt ekstra, før de siger ja til en samtale, og ofte også præpareres lidt mere til at fortælle om deres bedrifter under selve samtalen. Men de findes, og headhunterne skal nok finde dem, hvis det er en af deres mål.
- **Vær opmærksom på at hive kvindelige talenter med over i linjen og udnævne dem som linjechefer.** Det er ofte langt nemmere for kvinderne at nå til tops i stabsfunktioner som HR, kommunikation og marketing, fordi de oftere har taget uddannelser i den retning. Men det er svært at hoppe fra stabsfunktionerne helt op på CEO-

niveau, fordi det typisk foregår gennem linje-karrierevejene. Meget ofte ville kvindelige talenter dog – selv med en typisk stabsrettet uddannelse i ryggen – sagtens kunne udvikle en karriere i linjen, hvis deres ledere var opmærksomme på at forfremme og udfordre dem til at gå den vej. Meget ofte vil de gerne, det er bare aldrig rigtig faldet dem ind.

- **Sørg for, at kvinderne også får præsenteret deres kompetencer til ansættelsessamtalerne.** Der er stadig en udbredt tendens til, at mange kvinder kun fortæller om deres egne succeser, når de bliver spurgt. Og her har de oven i købet en tendens til at være ekstremt beskedne og hele tiden fremhæve holdpræstationen frem for deres egne præstationer. Sådan kommer de hurtigt bagud på point i en jobsamtalsituation, hvor de er oppe mod nogle mere bramfrie kandidater, der får pustet langt mindre bedrifter langt større op. På overfladen kan det derfor se ud som om de er mindre kompetente, selvom det omvendte ofte er tilfældet. Derfor kan det være nødvendigt at spørge mere præcist ind til kvindernes resultater og erfaringer, hvis man skal have det fulde indtryk af, hvad de kan bidrage med.
- **Vær opmærksom på de lidt ældre kvinders potentiale.** Mange kvinder melder sig først for alvor på karrierebanen, når børnene har fået en vis alder. Men der er de til gengæld også klar til at knokle på. I sagens natur har de ikke på det tidspunkt et lige så imponerende cv som mange andre på deres alder. Men hvis de fik chancen kunne de meget hurtigt nå op på niveau, fordi de nu ikke alene har al den hunger, passion and drive, der skal til – men også tiden, erfaringen og modenheden til at rykke på den. Den chance får de bare sjældent, fordi de fleste talent- og traineeprogrammer fokuserer på de yngre og nyuddannede. Men der ligger et stort potentiale gemt her.
- **Tag bedre hånd om de nyudnævnte ledere.** Mange steder hersker der en misforstået opfattelse af, at man skal vise, at man kan stå distancen ved at sejle længe i sin egen sø. Med stor risiko for nederlag til følge. Der ofte resulterer i, at talenterne brænder sig unødigt hårdt på deres første ledererfaringer, om aldrig tør prøve igen. Der er ingen grund til at gøre ledelsesudviklingen til en manddomsprøve på de forkerte kriterier, hvis de kompetencemæssigt er fuldt

i stand til at bestride posten. Sørg i stedet for at bakke ledertalenterne op og giv dem så konkrete tilbagemeldinger som overhovedet muligt på, hvad de gør godt og skidt. I stedet for, at de selv skal bruge energi og arbejdstid på at gætte sig frem til det.

- **Tilbyd mentorordninger/netværk for kvinderne.** Kvindelige ledere melder tilbage, at de føler sig meget ensomme, når de bliver forfremmet. De indgår ikke naturligt i de mandlige lederes netværk, og heller ikke privat har de nogen at sparre med, da deres veninder sjældent har samme fokus som dem. Derfor er det alfa og omega, at de får en god coach, mentor eller netværk, hvor de kan møde ligesindede med samme høje ambitioner som dem.
- **Tilbyd andre slags belønninger end firmabil/lønforhøjelse og fine titler** Kvinder bliver ofte ansporet af nogle andre ting, end mænd gør. Derfor er det en god ide at tilbyde flere forskellige slags belønninger til sine ledere. I dag er det meget de personer m/k, der tænder på traditionelle ”medaljer” såsom større firmabil, bedre parkeringsplads, flottere titel osv., som ansføres til at komme helt til tops. Men måske skulle man blive bedre til at tilbyde andre former for belønning, som f.eks. mere fleksibilitet, hjælp til at skaffe hushjælp, mere efteruddannelse, egen erhvervscoach, aftensmåltider to-go, ting, der kan hjælpe kvinder til at gøre deres hverdag nemmere. For hvis der er kaos på hjemmefronten, mister mange kvinder motivationen.

Gør op med den tidsbundne hverdag

- **Stram op på møderne.** Stram op på mødedisciplinen, så møderne starter præcist og medtag kun punkter på dagsordenen, det er vigtigt at få diskuteret sammen. Så det giver mening at være med. Hvis man luger ud i non-punkterne, er der bedre plads til at både mænd og kvinder bruger den fysiske mødetid til at udvikle uformelle netværk og styrke samspillet.
- **Systematisér brugen af hjemmearbejdspladser til fælles dage.** Måske var det en idé at vælge en given dag (hver uge eller hver måned), hvor alle havde mulighed for

at arbejde hjemme. På den måde sikrer man sig mere fleksibilitet i de enkelte hjem, men undgår irritationen over selv at være på arbejde og ikke kunne mødes med sine hjemmearbejdede medarbejdere. Og samtidig undgår man, at dem, der arbejder meget hjemme, ryger helt ud af virksomhedens hverdag og netværk.

- **Formulér meget tydeligt, hvad der skal til for, at en opgave er løst godt nok.** Ellers er der en voldsom tendens til at overlevere og overkompensere fra kvindernes side, så de får mindre tid til den vigtige networking, efteruddannelse og positionering. Opdel opgaver og projekter i delmål og gør det meget tydeligt, hvornår hvilke medarbejdere forventes at være i spil – og hvornår de kan betragte deres del af opgaven som færdig.
- **Sørg for, at der er delresultater undervejs.** Mange kvinder får aldrig resultaterne med sig fra opgaverne, fordi de kommer på nye projekter, inden opgaven er færdig, så afslutterne løber med alle resultaterne. I andre tilfælde når kvinderne at gå på barsel, inden projektet er afsluttet, og selvom de spillede en meget væsentlig rolle tidligt i processen, er de så ikke med til den prestigefulde aflevering og deres faglige fingeraftryk er gået tabt undervejs i processen. Her er det vigtigt at kunne høste nogle delresultater undervejs – og det er samtidig en ledelsesopgave at få de kvindelige talenter til at høste resultaterne, hvilket de ellers ofte er meget lidt opmærksomme på.

Skab nye rammer for synlighed og netværk internt

- **Signalér klart, at ledelsen gerne vil kontaktes omkring nye, gode ideer.** Alt for ofte bæres tingene videre af en chef, der ikke har sat sig ordentligt ind i tingene og derfor ikke kan sparke den igennem. Og flankerne er ikke dækket tilstrækkeligt af i præsentationen, fordi underleverandørerne ikke kender til udfordringerne i beslutningsgruppen. Mange oplever, at de bedste ideer falder på de forkerte ting, og så føles det føles meningsløst at have knoklet for noget, der bliver afvist uden kamp. Og så mister de motivationen til at kaste sig ind i kampen en

anden gang. Det er langt mere motiverende og synlighedsskabende, hvis talenterne selv er med og kan give deres egne faglige begrundelser.

- **Selv de bedste kan blive bedre. Sørg for at give meget konstruktiv og konkret kritik – også til kvinderne.** Efterhånden som man får nogle erfaringsår på banen, begynder det at blive småt med den konkrete og konstruktive kritik af ens arbejde. Men næsten alle kan blive endnu bedre ved at lære af deres fejl og få helt præcist at vide, hvad de har gjort rigtig godt. Og hvordan det så kunne blive endnu bedre. Her mangler erhvervslivet generelt – og det gælder både ledelsen af mandlige og kvindelige medarbejdere – metoder til at gøre de gode bedre. I stedet haster man videre til nye opgaver – og risikerer at begå de samme fejl igen og igen. Eller droppe det gode, fordi ingen fremhævede det. Her ville det være en stor fordel for alle medarbejdere, hvis lederne droppede berøringsangsten og mere tydeligt turde fremhæve det gode og slå hårdt ned på det utilstrækkelige. Ros er ekstremt motiverende, men ikke hvis alt ukritisk bliver rost. Sørg derfor for at udvide evalueringsrunderne lige ved projektafslutning, hvor det bliver gennemgået og diskuteret hvem der leverede hvad og hvad der kunne blive endnu bedre. Så bliver det mere synligt, hvad der bliver belønnet. I rigtig mange tilfælde har vi hørt, at kvinderne bliver tvangsskånet i forhold til den kritik, der kunne have udviklet dem – ofte også fordi de tager sig det mere nært end mændene – mens mændene hører det mere råt for usødet – og derfor for mulighed for at forbedre det.
- **Skab nogle nye steder, hvor kvinder og mænd kan netværke uformelt og ukønnet.** Walk&Talks, skouture, fredagsbarer, teaterture, kaffeøer med ordentlig kaffe og fælles madlavning er udmærkede alternativer til bordfodboldspillet og VIP-logen i Idrætsanlægget.
- **Hold faste inspirationsdage, hvor alle medarbejdere får lejlighed til at præsentere deres store visioner og ideer direkte for ledelsen – og hinanden.** For eksempel kan man lade sig inspirere af det japanske præsentationskoncept Pecha Kucha, hvor man på 20 slides af 20 sekunder skal præsentere sin ide. Eller af TED-konferencernes format, hvor en stribe vidt forskellige talere

i rap hver har 20 minutter til at præsentere deres ideer, produkter eller visioner.

- **Eksperimentér med nye arbejdsprocesser, hvor alle medarbejdere automatisk tager ordet.** Som for eksempel SCRUM, der automatisk ordet til alle projektdeltagere og får fulgt op på, hvem der får leveret og afsluttet hvad undervejs.
- **Sørg for, at mødelederne trækker kvinderne med ind i mødernes indledende, uformelle snak.** Mange kvinder holder sig tilbage indtil mødet "går rigtigt i gang", og går derfor glip af den vigtige netværksdannelse. Det kan være svært for kvinden selv at bryde ind, men hvis mødelederen tager rollen som vært/værtinde, der trækker alle gæsterne ind i samtalen fra starten, glider det ofte af sig selv bagefter.
- **Udfordr alle dine medarbejdere** Sørg for, at alle på kryds og tværs af niveau, afdeling, køn og faglighed indimellem deltager i de samme kurser eller aktiviteter, så man mere konkret får en fornemmelse af, hvad hinanden kan og laver. Måske ser man nye sider af medarbejdere – og når man er på kursus sammen, styrker man netværkene på tværs af afdelinger og køn.

Småbørnsforældre skal ledes anderledes

- **Vis i praksis, at jeres hverdag kan rumme hele mennesker M/K.** Det nytter ikke at tale om work-life-balance, hvis man samtidig altid sætter "arbejder hjemme" i gåseøjne, bliver ved at placere de vigtige møder efter institutionslukketid og synligt belønner de medarbejdere, der vinder pinde-sidnings-mesterskabet hver aften. Det gælder om at belønne kvaliteten af opgaverne og løsningerne frem for antallet af timer, man har siddet foran computeren. Og at belønne de ledere, der formår at skabe fleksible og rummelige arbejdspladser, der samtidig er effektive. Hvis medarbejderne får mere reel fleksibilitet i hverdagen, vil det ikke alene hjælpe småbørnsfamilierne til at få det hele til at hænge sammen – det vil også skabe tid til at søge den inspiration, der i sidste ende med til at skabe innovation.
- **Supplér de eksisterende karriereveje med et**

karrierespor for de ambitiøse småbørnsforældre. Et forløb, der giver plads til de temposkift, mange småbørnsforældre ønsker undervejs i karrieren, samtidig med, at man tydeligt signalerer, at man stadig er i spil. Det ville give dem mulighed for at hvile meget bedre i småbørnsfamilieårene og samtidig yde en god indsats på arbejdspladsen, hvis der var udviklingsmuligheder undervejs, og de vidste, der var rum til et ordentligt boost igen, når de følte sig klar til det.

- **Udvikl et trainee-lignende forløb for medarbejdere, der vender tilbage fra barsel.** Rigtig mange endte i deres første par jobs ved en tilfældighed, og efter endt barsel er det et oplagt tidspunkt at dreje sig selv og sin karriere i nye retninger. Det er et tydeligt spor gennem vores mange interviews, at mange af dem, der er nået godt videre i karrieren – M/K – har deltaget i virksomhedernes trainee-programmer, hvor de ikke alene har fået mulighed for at prøve kræfter med deres faglighed i vidt forskellige sammenhænge, de har også fået opbygget et stærkt netværk på tværs af organisationen. Men hvorfor skal trainee-programmer være forbeholdt de nyuddannede? Hvis man først har været rundt i mange forskellige afdelinger har man ikke alene en langt bedre fornemmelse af, hvor man bedst kan bidrage med sine kompetencer, hvis man igen skulle få lyst til et mere lineært karriereforløb – men har også fået skabt sig et bredt forankret netværk, er man meget mindre udsat, hvis man en anden gang igen skulle få brug for orlov.
- **Lav fast procedure omkring samtale med kvinderne, der kommer tilbage fra barsel.** For mange nybagte forældres vedkommende har barslen vækket nye tanker, ønsker og behov. Vi hører næsten udelukkende om ønskerne om mere fleksibilitet og udfordringerne med work-life-balance. Men mange har også gjort sig tanker om måske at ville booste karrieren eller søge i en anden retning, og er klar til at tage et større spring, end der traditionelt er lagt op til, når man vender tilbage fra barsel. Meget af den energi og arbejdslust kvinderne vender tilbage med lige efter barslen skal der tages godt hånd om, for den visner hurtigt, hvis hun bare forventes at glide tilbage i en organisation, der typisk har ændret sig markant på det

halve eller hele år, man har været væk – så tanken om at vende til status quo er under alle omstændigheder en illusion. Derfor er det en god ide at indføre en motiverende og grundig samtale, når kvinden er på vej tilbage fra barsel. Så man kan sikre sig, at kvinden kender til sine karrieremuligheder og ikke blot bliver parkeret af misforstået hensyn til hendes nye situation som familiemor.

- **Indfør større fleksibilitet under barsel.** Gør det muligt, tilladt og accepteret at have kontakt til arbejdspladsen, mens man er på barsel, så man ikke ryger helt ud af systemet undervejs. Gør det for eksempel muligt at deltage i vigtige møder via conference-calls, hvis de nybagte forældre har lyst til at holde sig i loopet på de vigtige beslutninger, hvor netop deres kompetencer og synspunkter kunne være afgørende for, hvordan deres egne arbejdsopgaver ser ud, når de vender tilbage.

Om undersøgelsen

Fokus for Protocols undersøgelse er at se på, om vi kan udnytte det reelle ledertalent bedre. Dét, som ikke bliver udnyttet nu. Og her taler vi om de kvinder, der virkelig kompetencemæssigt spiller lige op med mændene. Kvinder som både kan og som også vil. Måske ved de det bare ikke. Vi forsøger her at komme et spadestik dybere end at lancere argumentet: Jamen, kvinderne vil jo ikke. Det er vigtigt at understrege, at undersøgelsen kun fokuserer på en meget lille del af dansk erhvervsliv – nemlig de ambitiøse mennesker i de helt store virksomheder. Men derfor vil der forhåbentlig alligevel være inspiration at hente for dem, der trives bedst i mindre virksomheder eller som selvstændige. Eller som ikke er interesseret i den store karriere, men ikke desto mindre gerne vil kunne forstå mekanismerne i toppen af erhvervslivet. Og det gælder også mange af de mænd, der af forskellige årsager aldrig har lært at spille spillet eller har fravalgt det meget tidligt. Og ikke mindst for de etniske, seksuelle og faglige minoriteter, der adskiller sig fra majoriteten på parnassets top. De færreste vil kunne genkende sig selv fuldstændig i de stereotyper en undersøgelse som denne – meget mod sit eget ønske – er nødt til at opridses for at kunne sige noget

om noget som helst. Ingen mænd, kvinder eller virksomheder snubler i alle de 10 snublesnore, vi beskriver her – men de fleste kan genkende flige af sig selv, deres ledere, kolleger og bekendte i de mønstre, vi beskriver. Men når man som os har gennemgået så omfattende et interviewmateriale, står det alligevel klart, at der er nogle mønstre, udtalelser, snublesnore og udfordringer, der vender tilbage igen og igen. Og det er dem, vi her har kortlagt – og givet vores bud på, hvordan man kan kappe.

Sådan er undersøgelsen blevet til

Undersøgelsens analyser og anbefalinger bygger på ca. 50 dybdeinterviews foretaget mellem juni 2010 og januar 2011. Interviewpersonerne falder i to overordnede grupper. Den første gruppe består af eksperter og videnspersoner, der har kunnet perspektivere, validere og nuancere vores opdagelser undervejs i arbejdet. De interviews brugte vi til at danne os et indtryk af de helt aktuelle debatter og udfordringer, de arbejdede med netop nu. På den baggrund fandt vi frem til nogle overordnede snublesnore, som vi så har undersøgt nøjere, nuanceret og uddybet ved at tale med 6 markante virksomheder i Danmark, nemlig Grundfos, ISS, Novo Nordisk, Danske Bank, IBM og Tryg. I hver af de udvalgte virksomheder har vi talt med en repræsentant for den øverste ledelse, en repræsentant fra HR, en teamleder af hvert køn og et ledertalent af hvert køn. Det er vigtigt at understrege, at mange af de ting, vi foreslår allerede er i gang i en eller anden form i en eller flere af de virksomheder, vi har talt med. Alle seks virksomheder har fokus på emnet og har derfor gjort sig nogle nyttige erfaringer, som de gavnligt har delt ud af. Mange af virksomhedernes gode erfaringer, har vi ladet os inspirere af ligesom mange af virksomhedernes dårlige eller manglende erfaringer. Ved at kigge nærmere på virksomhedernes karriereveje, netværk, mødekulturer, forfremmelsessystemer, hierarkier, interne spil og beslutningsprocesser har vi fundet de ovenstående 10 konkrete snublesnore, som spænder ben på direktionsgangene, i rekrutteringsforløbene og talentudviklingen for mange virksomheders ambition om at få flere kvinder i ledelse. Vi håber, at I vil tage stilling til vores konkrete råd. Og i bedste fald, at I vil lade jer inspirere af dem og følge dem, så evt. snublesnore

*kan blive kappet. Så vi kan udnytte vores ledertalent her i landet
bedst muligt til glæde og til gavn for virksomhedernes
bundlinjer...*