

RÅDGIVNING

Rollemodeller i rådgiverbranchen

**9 ildsjæles pejlemærker
til ligestillingsdebatten**

Forord

Danmark anses for at være et progressivt og fremsynet land. Ikke desto mindre er der områder, der kan forbedres, når det handler om ligestilling. Det gælder også i rådgiverbranchen. Blandt vores medlemmer i branchen oplever 32 %, at mænd favoriseres, når der skal rekrutteres til direktioner. Samtidig mener 45 %, at der er brug for, at branchen gør mere for at sikre lige muligheder mellem kønnene. Det er svar, som kalder på handling.

I Dansk Erhverv mener vi, at mangel på diversitet og ligestilling er en udfordring, der skal løses. Ikke alene er det en god forretning at sætte alle talenter i spil. Det er grundlæggende også vigtigt at give plads til forskellige syn på de samfundsudfordringer, vi står over for, og lade vigtige beslutninger afspejle en virkelighed, hvor både mænd og kvinder kommer til orde.

I Dansk Erhverv opfordrer vi vores medlemmer til at engagere sig i kampen for ligestilling. Derfor har vi i Dansk Erhverv taget initiativ til kampagnen Rollemodeller i Rådgiverbranchen, der har til formål at sætte fokus på de ildsjæle, der gør rigtig meget for at løfte og motivere alle former for talent i branchen – uanset køn, etnicitet eller religion.

Rollemodellerne er blevet indstillet og udvalgt, fordi de på deres karrierevej til en ledende stilling i rådgiverbranchen har gjort sig særlig bemærket som rollemodel for andre. Disse personer fortjener at blive fremhævet for herved at blive en inspiration for andre.

Vi mærker mere end nogensinde en reel vilje til forandring i hele erhvervslivet, og vi oplever, at den bliver båret af en mere fundamental samfundsbevægelse, som grundlæggende handler om ansvarlighed, respekt for forskelligheder og nye etiske grænser for adfærd. Denne samfundsbevægelse vil vi i Dansk Erhverv Rådgivning være en del af, og vi vil gerne bidrage positivt til mere ligestilling hos rådgivere i alle dele af rådgiverbranchen.

I Dansk Erhvervs Rådgivningsudvalg er ligestilling og diversitet identificeret som en vigtig og prioriteret dagsorden, når det handler om at tiltrække, udvikle og fastholde talent i rådgiverbranchen. Nærværende samling af rollemodeller skal ses som et konkret bidrag til dette arbejde. De 9 rollemodeller, som vi har valgt at fremhæve, er alle kendetegnet ved at inspirere og anvise veje til en positiv udvikling med mere diversitet i alle dele af rådgiverbranchen.

God læselyst!



Louise Riisgaard,
Markedschef, Rådgivningsmarkedet, Dansk Erhverv

Indholdsfortegnelse

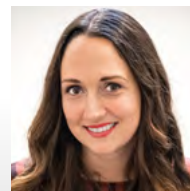
Rollemodeller i rådgiverbranchen	4
Ordentlighed og blik for forskellighed	6
Nicole Baandrup Nielsen - LEAD – enter next level	
Indfør måltal for kønsdiversitet	8
Thomas Bjerre - PwC	
Biases der er værd at kende	9
Tal om kompetencer, ikke køn	10
Caroline Calov Funch - Deloitte	
Man kan ikke innovere, hvis alle er ens	12
Mette Bak - Abakion	
Fakta: Kønsrepræsentation i ledelser ud fra virksomhedsstørrelse ---	14
Opfordr yngre generationer til at 'eje scenen'	16
Anna Porse Nielsen - Seismonaut	
Sæt diversitet på agendaen og tag del i samfundsdebatten	15
Rikke Østergaard - Advice	
Grib nuet og italesæt forstokkede kønsopfattelser	18
Mette Hejl - Pravda	
Vær et godt eksempel	20
Line Groes - IS IT A BIRD	
Andre initiativer på området i Dansk Erhverv	21
Fakta fra rådgiverbranchen	21
Giv mennesker med forskellige liv plads til at præstere	22
Susanne Lindø Grønbech - Grønbech PR og Kommunikation	



Nicole Baandrup Nielsen
Partner, LEAD – enter next level



Thomas Bjerre
Leder og Partner, PwC



Caroline Calov Funch
Leder, Actuarial, Risk & Advanced Analytics, og Partner, Deloitte.



Mette Bak
Senior Strategic Advisor, og Head of Customer Excellence i Abakion.



Rikke Østergaard
Direktør for Branding & Marketing, Advice.



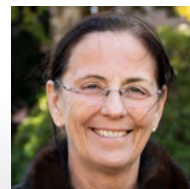
Anna Porse Nielsen
Adm. Direktør og Stifter af Seismonaut



Mette Hejl
Adm. Direktør og Partner, Pravda.



Line Groes
Stifter, IS IT A BIRD



Susanne Lindø Grønbech
Ejer og Direktør, Grønbech PR & Kommunikation.

Rollemodeller i rådgiverbranchen

Indledning

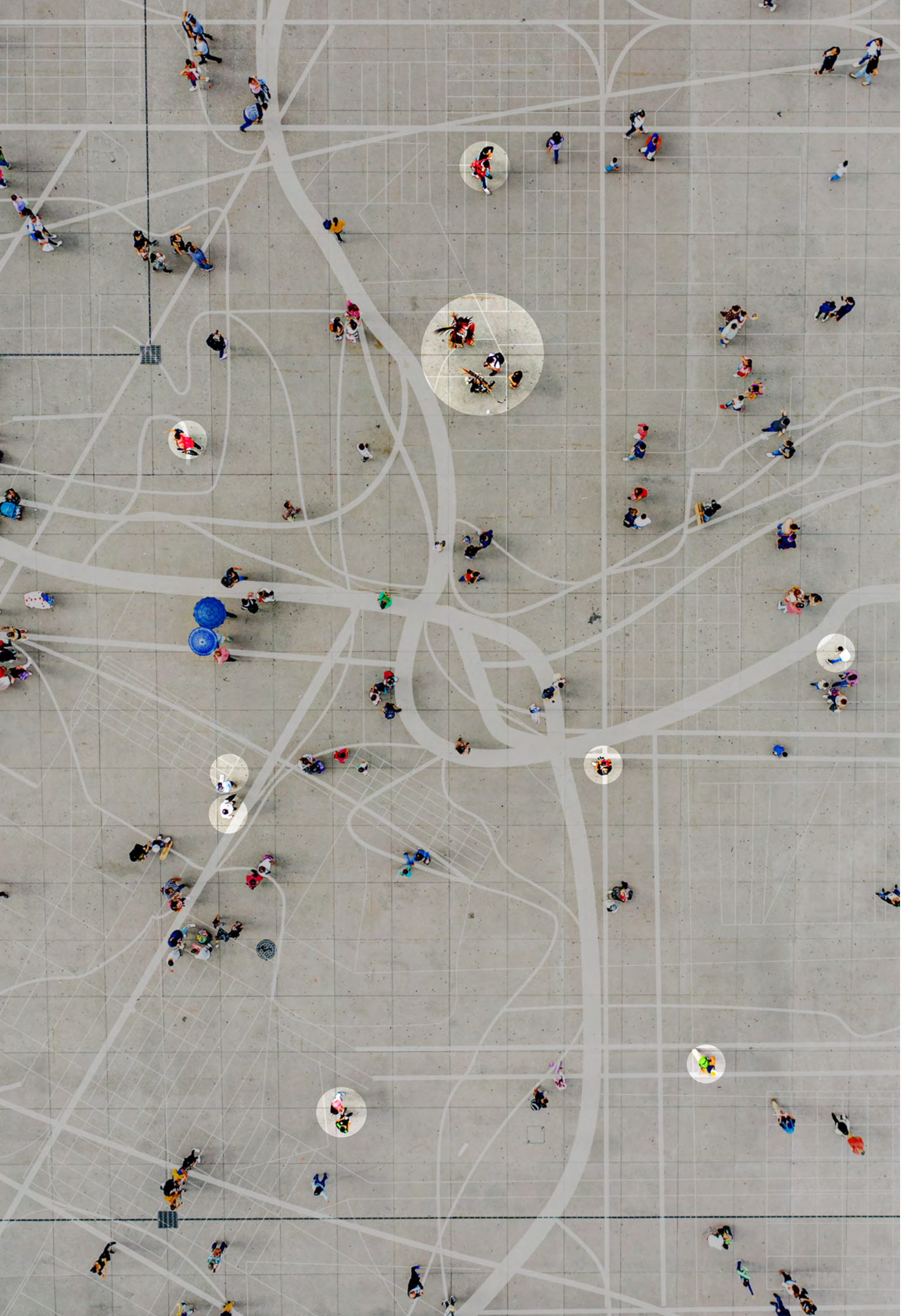
Med denne publikation ønsker Dansk Erhverv at sætte fokus på et udsnit af de mange engagerede rollemodeller, der findes i rådgiverbranchen. Rollemodellerne kommer fra alle dele af branchen og repræsenterer både små, mellemstore og store rådgivervirksomheder i Danmark. Her er de fyrtårne, der er med til at motivere og inspirere andre talenter i branchen ved bl.a. at sætte diversitet og ligestilling på dagsordenen. Rollemodellerne har alle forskellige baggrunde og forudsætninger for at engagere sig i arbejdet, men de besidder ét

fælles mål: At få skabt mere diversitet i topledelsen i den danske rådgiverbranche. I en verden, der er i konstant forandring og udvikling, er det afgørende, at branchen følger med og ikke sækker bagud, når det gælder ligestilling.

I publikationen vil du kunne læse om, hvordan rollemodellerne hver især tænker og praktiserer diversitet som en aktiv del af deres arbejde, og hvorfor de er så passionerede omkring det. Det er et gennemgående tema, at den manglende ligestilling ikke

skyldes onde intentioner, men ofte er funderet i ubevidste handlinger og forældede strukturer, der kan være svære at spotte. Hver især fremhæver rollemodellerne de valg, de har truffet, i både deres professionelle virke og privatlivet.

Vi håber, at du vil finde rollemodellernes tanker og perspektiver inspirerende, og at du vil være med til at løfte den vigtige opgave, det er at skabe et arbejdsmiljø, der fremmer forskellighed igennem alle virksomhedslag. ■



Pejlemærke
#1



Ordentlighed og blik for forskellighed

Nicole Baandrup Nielsen er Partner i LEAD – enter next level. Her startede hun som studentermedhjælper, og er sidenhen blevet **LEADs** yngste partner nogensinde.

Om vi vil være ved det eller ej, påvirkes vi alle af biases og fordomme konstant. Vi kan ikke lægge dem fra os, men vi kan kigge på, hvordan vi kan være med til at reducere den negative effekt af dem. Uanset, hvor meget kvinder gerne vil til tops i deres karrierer, er der altså nogle strukturer og systemer, der spænder ben, og dem skal vi udfordre,” slår Nicole Baandrup Nielsen fast.

Men er der et valg, så længe kønnet spiller en rolle for, hvordan man opfattes som leder?

”Selvom vi i 2021 er nået langt, er der stadig den udbredte forventning om, at kvinden er den omsorgsfulde, der får familielivet til at løbe rundt, og manden, den strategiske tænker, der

tjener pengene - lederen.

De normer er et problem - ikke kun for kvinderne, men også for mændene, der oplever det omvendte pres.

Da jeg begyndte min karrierevej, blev jeg mødt af fordomme, som jeg oplever, at andre unge kvinder nikker genkendende til: Fordomme om at være hende der, der er lidt skrap og egoistisk. Hende der sikkert har fravalgt børn til fordel for karrieren. Hende der med rundsav på albuerne.

Det er desværre stadig en opfattelse, der lever i bedste velgående, og jeg synes, at det er ærgerligt, at kvinder, der går efter lederstillinger, fortsat er nødt til at påtage sig rollen som trodsig.

Vi skal ud over, at man er nødt

til at modbevise for at kunne bevise, at man er god nok.”

Nicole Baandrup Nielsen understreger, at ligestilling ikke kun handler om kvinder, der skal have lige muligheder for at blive ledere. Det handler også om, at mænd skal have lov til at vælge den vej, de gerne vil gå uden et forventningspres om, at de skal være karrierekanoner.

”Man kan godt vælge at være hjemmegående, uden at det betyder, at man er ved at gå ned med stress. Man skal gøre det, man selv trives med og føler skaber værdi i ens liv.”

Nicole Baandrup Nielsen er især en rollemodel for den unge generation, som hun forsøger at påvirke positivt. Det nævner hun også som et kendetegn ved LEAD;

at de sætter ind på den unge arbejdskraft, da det efter hendes overbevisning er her, ligestillingsdagsordenen også kan skubbes i den rigtige retning.

”En af grundene til, at vi i Danmark halter bagefter med ligestilling i de øvre ledelseslag er, at vi ikke er gode nok til at sætte ind dér, hvor der for alvor kan ske et ryk. Én ting er at gå ind og plukke i de øverste ledelseslag, men jeg tror ikke, at det er det eneste sted. Hvis de nye ender med at reproducere samme normer og strukturer, som der hidtil har været, så symptombehandler vi jo bare, og ender op i samme situation.”

Derfor gør Nicole Baandrup Nielsen en indsats for at skabe diversitet blandt de unge medarbejdere og vise dem, at mere forskellige teams bare skaber en bedre dynamik - og dermed bedre resultater. ”Jeg prøver at tage min egen medicin og få hyret mennesker ind, som kan bidrage med noget forskelligt til organisationen.

Jeg er et godt eksempel på, at alder, køn og anciennitet egentlig ikke betyder så meget.

Det betyder noget, at man brænder for det. Her skal man som virksomhed være opmærksom på, at passion ikke kan sideslilles med antal arbejdstimer, men udelukkende kvaliteten af arbejdet.”

Nicole Baandrup Nielsen mener, at man som leder skal tilsidesætte sin egen opfattelse til fordel for ens medarbejdere ved at italesætte, at de kan præstere på arbejdet og samtidigt opleve nogle interessante ting i deres fritid.

Som leder har hun to pejlemærker, som hun bestræber sig på at efterleve: Ordentlighed og blik for forskellighed.



Nicole Baandrup Nielsen, Partner, LEAD – enter next level

”Der skal gøres op med myten om ”det frie karrierevalg”. Det eksisterer ikke lige nu, og det vil jeg gerne gøre op med.

”Det er pejlemærker, man som leder også kan bruge til at skabe ligestilling, fordi det handler om at tilsidesætte sin egen opfattelse af, hvad der er godt for den enkelte.

Jeg tror, man kommer rigtig langt, hvis man praktiserer en ordentlighed over for andre mennesker, og følger en gylden

regel om at behandle andre, som man gerne selv vil behandles. Hvis man har et blik for og indgår i dialog omkring de ting, der fungerer for den enkelte medarbejder, og hvordan man kan hjælpe dem, tror jeg, man skaber de bedst mulige vilkår for, at de også udvikler sig til at være de bedste versioner af dem selv.” ■



Pejlemærke
#2

Indfør måltal for kønsdiversitet

Thomas Bjerre er Leder af skatteafdelingen og Partner i **PwC**. Her støtter Thomas proaktivt en balance mellem mænd og kvinder og har sørget for, at afdelingens måltal for kønsdiversitet er blevet opfyldt.

Hos PwC er man begyndt meget konkret at arbejde med måltal for at komme den manglende kønsdiversitet til livs. Målet på 33 % er allerede opnået i den afdeling, hvor Thomas Bjerre er leder. Han nævner kultur og fleksibilitet som hovedårsagerne til, at målet i skatteafdelingen er opnået. Thomas Bjerre henviser til en undersøgelse lavet af PwC og Axcelfuture, der understreger pointen om, at den manglende ligestilling er noget, vi taler om og gerne vil ændre på, men at det kan være svært. Derfor er bl.a. måltal en af løsningerne. ■

KLIK PÅ BILLEDET FOR AT AFSPILLE VIDEO



Thomas Bjerre arbejder med måltal for kønsdiversitet. Hør ham fortælle, hvordan det er lykkedes.

Hvad er Bias?

Årsagen til den manglende ligestilling er i følge mange eksperter et resultat af ubevidste handlinger, også kaldet biases. Disse biases kan være båret af forudindtagede holdninger, der påvirker den måde, vi tænker og potentielt handler på.

Nedenstående er en række typiske biases, der ofte kan spores på arbejdspladserne, og som nogle vil kunne genkende fra eget liv:

Kilde: lederindsigt.dk 23 bias der f*cker med dine beslutninger (lederindsigt.dk)

Bandwagon effect

Sandsynligheden for at en person erkender sig enig i det, flertallet synes.

Anchoring effect

Mennesker har en tendens til at acceptere den første information, de får. Dette kan f.eks. overføres til lønforhandlinger.

Ostrich effect

At ignorere eller undgå en situation ved at lade som om, den ikke eksisterer. Ofte ifm. ubehagelige situationer.

Projection bias

Når man forventer, at alle andre tænker om et givent emne på det samme måde som en selv.

Confirmation bias

En tendens til at lytte mere til informationer, der bekræfter de holdninger og forestillinger, vi har i forvejen.

Caroline Calov Funch
Leder, Actuarial,
Risk & Advanced Analytics,
Deloitte



Pejlemærke
#3

Tal om kompetencer, ikke køn

Caroline Calov Funch er Leder i Actuarial, Risk & Advanced Analytics, og Partner i **Deloitte**. Sidstnævnte blev hun udnævnt til, mens hun var på barsel.

Der er lige så mange ledelsesprofiler, som der er mennesker.” Ordene er Caroline Calov Funchs. Hun ser det som et af de vigtigste udsagn, hvis vi skal skabe frem-

drift på ligestillingsdagsordenen. ”En af de bedste måder at komme udfordringen til livs på er, ligesom der allerede er mange gode eksempler på, at sætte fokus på den manglende ligestilling. At

italesætte, når folk – bevidst eller ubevidst – taler om kønnet frem for individet.”

Hun ønsker sig, at vi når dertil i samfundet, hvor man ikke længere taler om individers køn, men blot



om deres kompetencer, og hvordan de agerer på arbejdspladserne. Ifølge Caroline skal det kun handle om menneskelige værdier, og hvordan forskelligheder bringer en positiv dynamik til teams.

Her ser hun det derfor som sit ansvar som leder både at være med til at italesætte det, men også at gå foran som det gode eksempel.

”Så længe kvaliteten er i orden, er jeg ligeglad med, om du går klokken 15, fordi du skal hente i vuggestuen.

Jeg har altid været meget ambitiøs, men aldrig tænkt, at det skulle være på bekostning af f.eks. at stifte familie. Jeg er netop tilbagevendt fra barsel, men insisterer fortsat på for en tid at holde en ugentlig fridag. Det føler jeg ikke, har en negativ indflydelse på mit arbejde. Tværtimod håber jeg, at det er med til at sende et signal til mine medarbejdere og andre ledere om, at der ikke er en rigtig og en forkert måde at gøre tingene på.”

I Deloitte har de etableret forskellige tiltag såsom f.eks. et ”Happy Parents”-program for at imødekomme og tilgodese medarbejdere før, under og efter en barsel.

”Om det er det specifikke program, der gør forskellen, ved jeg ikke, men bare dét, at man som arbejdsgiver støtter op om fleksibilitet, betyder meget,” lyder det fra Caroline Calov Funch.

”Det er vigtigt, at lederne sætter sig ind i og uddanner sig i hvordan man leder forskellighed og tager hånd om dem, der er på barsel.

Personligt blev jeg udnævnt som partner, mens jeg var på barsel, og det håber jeg da, kan være med til at inspirere og sætte handling bag ordene. I Danmark kan vi godt lide at fremhæve os selv som nytænkende og progressive, men når man kigger på ligestilling i ledelseslokalerne, er vi milevidt

bagud. Derfor er det vigtigt, at vi ikke er bange for at tale om de områder, vi halter efter på, men også være vil med til at udfordre de historiske normer om, hvordan en ”lederprofil” ser ud.

Vi er gode til at tale om, at medarbejderne og talenterne er forskellige, men hvordan hænger det sammen med, at der kun skulle være én type af ledere?”

Ifølge Caroline Calov Funch er der tale om ”et gammelt regime, der clasher med et nyere”. Hun mener derfor, at det skal tydeliggøres over for medarbejderne – unge såvel som ældre – at ledere imødekommer og forstår deres ønsker om en fleksibel arbejdsplads.

”Jeg er selv en person, der arbejder meget hurtigt, og jeg ville hade, hvis jeg blev bremsat på min karrierevej, bare fordi jeg ikke lægger 100 timer om ugen.

Du skal som medarbejder finde DIN metode og arbejdsstil, og det er lederens ansvar at rumme det.”

”Vi viser så meget fleksibilitet over for vores kunder ved at stille

krav til, at folk vil møde ind på mærkelige tidspunkter, når det brænder på, så hvorfor skulle det ikke gå begge veje?”

Caroline Calov Funch peger på coronasituationen og hjemsendelse som faktorer, der har sat skub i tingene. Her ser hun, at folk er begyndt at sætte pris på at kunne arbejde hjemmefra.

”Hvorfor skulle vi som arbejdsgivere ikke imødekomme det og strukturere arbejdsgangene, således at de passer til alle individer?”

”Ledere skal blive bedre til at demonstrere dét, de ønsker at vise, deres medarbejdere kan opnå.

Synlighed er et vigtigt parameter, men den fylder alt for meget i dag. Du er ikke dygtig, bare fordi du møder fysisk ind, og du arbejder ikke mindre eller dårligere, blot fordi du arbejder hjemmefra eller på utraditionelle tidspunkter. Det synes jeg, er en meget forældet tankegang, der ikke gavner nogen – hverken medarbejdere eller ledere.” ■

”Så længe kvaliteten er i orden, er jeg ligeglad med, om du går klokken 15, fordi du skal hente i vuggestuen.”

Mette Bak

Senior Strategic Advisor og
Head of Customer Excellence,
Abakion.



Man kan ikke innovere, hvis alle er ens

Mette Bak er Senior Strategic Advisor og Head of Customer Excellence i **Abakion**. Her er hun den højest rangerende kvindelige leder og har været med til aktivt at sætte ligestilling på dagsordenen.

Vi skal have et samfund, hvor vi TALER til hinanden som lige-stillede, for måden, hvorpå vi kommunikerer, er en kæmpe del af det." Mette Bak erfarer, at diversitet og ligestilling godt kan være emner, der besværliggør samtalen. Hun mener, at vi er nået langt de seneste 15 år, men bare ikke langt nok. Det skyldes ifølge Mette Bak, at ligestilling kan være et ømtåleligt emne, og at det derfor er endnu vigtigere, at man engagerer sig i det og turde italesætte udfordringerne og udviklingspotentialer. "Jeg ser mig selv som lidt af en Georg Gearløs-type, der er drevet af innovation, men man kan ikke innovere noget som helst, hvis alle tænker ens og ligner hinanden."

Med det som drivkraft sætter Mette Bak helt konkret ligestilling på dagsordenen hos Abakion. Hun føler som leder, at det er hendes ansvar at skabe rum for samtale og forandring og herigennem tiltrække mange forskellige leder- og medarbejder-typer.

"Helt konkret arbejder jeg med ordlyd; Hvordan vi omtaler både hinanden og ting, vi arbejder med. Det er noget, der foregår helt ubevidst, men som alligevel kan gøre en stor forskel, når vi påpeger det. Som eksempel synes jeg, vi skal passe meget på med, hvordan vi omtaler "barsel". Her møder jeg sommetider den fejl, at barsel omtales på niveau med sygdom, da det jo også er en type fravær. Men netop dét kan være med til at skabe unødvendige

negative associationer om barsel.

De områder, der ofte forbindes med ligestilling, er vi nødt til at omtale i en positiv kommunikationsform for dermed at give rum til dem i erhvervs livet. Det gælder ikke kun områder, hvor mænd forfordes, men også det omvendte, hvor kvinder forfordes - og der kan kun ske forandring, hvis vi italesætter dem.

Problemerne ligger ofte i det, vi ikke taler om."

Ømtåleligheden om emnet bringer Mette Bak op som hovedårsagen til, at der ikke bliver talt nok om det, og kalder det "misforstået høflighed". "Mennesker har en forståelig

efterstræber at efterleve, og som jeg opfordrer mine medarbejdere til at tage alvorligt."

Det gælder for Mette Bak internt i virksomheden, men også ude hos kunderne. "Det skal være okay for mine medarbejdere at komme hjem og sige, hvis de har haft en ubehagelig oplevelse ude hos kunderne. Det synes jeg, specielt er et vigtigt signal at sende over for de nye unge talenter, vi får ind i branchen; Vi må og skal være tydelige omkring vores grænser - uanset om det er over for kollegaer, ledere eller kunder."

Selvom det kan være svært at

"Helt konkret arbejder jeg med ordlyd; hvordan vi omtaler både hinanden og ting, vi arbejder med. Det er noget, der foregår helt ubevidst, men som alligevel kan gøre en stor forskel, når vi påpeger det."

tendens til at søge tryghed, og den findes ofte der, hvor vi ligner hinanden og er enige.

Men vi kan ikke bare være en 'jahatte-klub', der er enige med hinanden.

Jeg mener, at den største forandring og de bedste løsninger i alle afskygninger opstår, når vi 'hviler på grænsen': Når vi tør sige højt, hvad vi er utilfredse med. Det er en device, jeg

bringe op, mener Mette Bak, at det er afgørende, at vi har forventninger til hinanden; "Vi er nødt til at kunne stoppe op og sige: "Det dér, det var ikke okay eller godt nok", og her mener jeg, at det er lederens ansvar at gribe bolden og tage det alvorligt. Det er en af de ting, jeg mener, karakteriserer en god leder: Én, der reagerer, når retfærdigheden bliver sat på prøve." ■



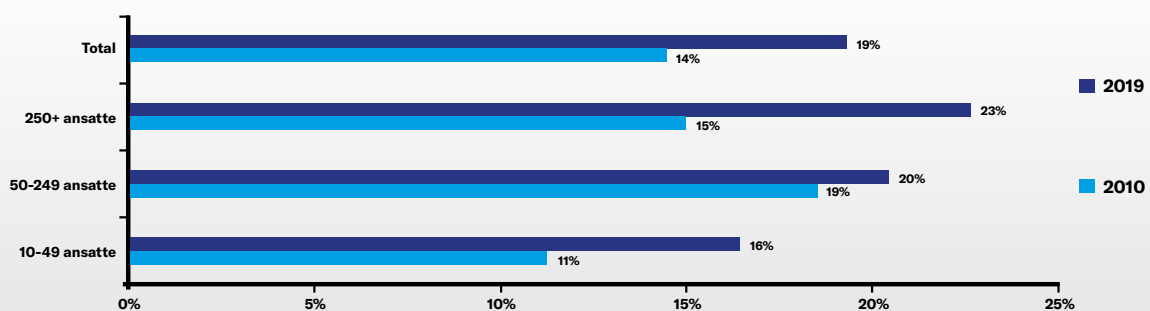
Fakta: Kønsrepræsentation i ledelser ud fra virksomhedsstørrelse

I nedenstående graf kan du se, hvordan udviklingen i antal kvindelige ledere i rådgiverbranchen er sket på tværs af virksomhedsstørrelser. Her ses den største

udvikling i de store virksomheder med mere end 250 ansatte. I 2010 var andelen af kvindelige ledere dog også lavere i de store virksomheder (+250 medarbejdere) sam-

menlignet med de mellemstore virksomheder (50-250 medarbejdere). Billedet i 2019 er, at jo større virksomheden er, jo større er andelen af kvindelige ledere. ■

Figur 2: Andel af lederne i rådgiverbranchen, som er kvinder pr. virksomhedsstørrelse



³Kilde: Dansk Erhverv på baggrund af data fra Danmarks statistik.

Note: Ledere er defineret som beskæftigede lønmodtagere, der optræder i den Registerbaserede Arbejdsstyrkestatistik (RAS) med en fagklassifikation, der ligger inden for kategorien "Ledelsesarbejde", og som har en årsløn på minimum 500.000 kr., og som er ledere i en privat virksomhed med minimum 10 ansatte. Virksomhedsstørrelse er målt på antal årsværk.

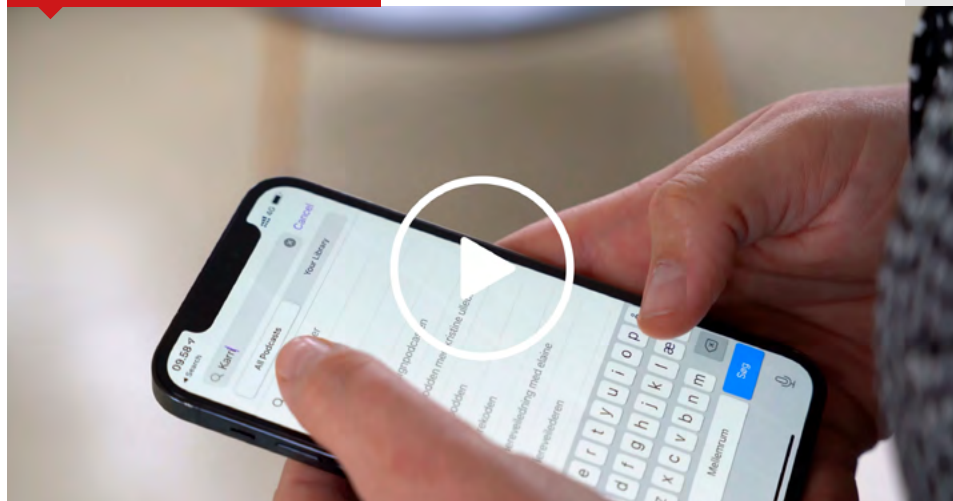
Pejlemærke
#5

Sæt diversitet på agendaen og tag del i samfundsdebatten

Rikke Østergaard er Direktør for Branding & Marketing hos **Advice**. Ud over sit arbejde er Rikke medstifter af podcasten "Karrierekvinder", hvor hun i selskab med større personligheder sætter fokus på ligestilling i dansk erhvervsliv.

Inden Rikke Østergaard startede podcasten Karrierekvinder, var hun af den opfattelse, at der var ligestilling i Danmark. Den opfattelse ændrede sig undervejs i produktionen, og formålet med podcasten blev derfor at oplyse danskerne om, hvilke faldgruber man kan møde på ligestillingsområdet. Podcasten har hun haft mulighed for at lave sideløbende med sit job hos Advice, hvor hun selv besidder en lederstilling. "Vi står i en situation som samfund, hvor vi mangler arbejdskraft, og så har vi faktisk 50 % af befolkningen, kvinderne, som ikke får de muligheder, som de burde få." ■

KLIK PÅ BILLEDET FOR AT AFSPILLE VIDEO



Karrierekvinder, en podcast, som Rikke Østergaard producerer og står bag. Podcasten sætter fokus på ligestilling i erhvervslivet.



Opfordr yngre generationer til at 'eje scenen'

Anna Porse Nielsen er Adm. Direktør og Stifter af **Seismonaut**, som nu er Danmarks største konsulenthus specialiseret i oplevelsesøkonomi. Derudover besidder hun flere bestyrelsesposter.

Jeg insisterer på at være full on "Helle Thorning"-feminin og gå i det tøj, jeg har lyst til, og jeg hviler fuldstændig trygt i, at folk respekterer mig lige så meget alligevel. Jeg synes, det er godt at gå ind og pille ved stereotyperne ift., hvordan en leder skal se ud."

Da Anna Porse Nielsen startede Seismonaut for 15 år siden, var det med en bevidsthed om, at hun gerne ville være et godt eksempel på, at man både kan starte virksomhed og etablere familie samtidigt, og at det er muligt at skabe en konsulentvirksomhed med god balance mellem arbejds- og familieliv. "Vi har meget fokus på at være en familievenlig konsulentvirksomhed. For mig skal det kunne lade sig gøre at have

et spændende job, hvor man også har plads til familie. I øjeblikket har vi tre, der er på barsel ud af 18 medarbejdere. Det er selvfølgelig en udfordring, men jeg insisterer på, at det blot er en praktisk udfordring, og ikke mere end dét. Jeg har altid set barslerne som en god anledning til at få nye dygtige folk ind, som så ofte er blevet fastansat bagefter."

Anna Porse Nielsen forsøger at være en god rollemodel ved "at være den, hun er". Det gælder især over for de yngre kvinder i virksomheden, som hun gerne forsøger at skubbe frem.

"Jeg gør meget ud af at puffe til de unge kvinder, som jeg ansætter og sige: "Træd nu ind på den scene!". Med det mener jeg, at jeg opfordrer dem til at eje positionen

som ekspert eller seniorrådgiver osv."

En ting er ligestilling internt i Seismonaut, en anden ting er den ligestilling – eller mangel på samme – som Anna Porse Nielsen oplever i de mange sammenhænge, hun optræder. Heldigvis kan hun godt mærke en forskel på ligestillingsområdet fra hun startede, og til nu.

"Jeg har ikke tal på, hvor mange gange jeg har været den eneste kvinde i rummet. Jeg har bevæget mig i meget konservative cirkler, men synes helt klart, at jeg kan se en fremgang på området. Det er især sket inden for de sidste 4-5 år, hvor det er buldret derudaf. Det, tror jeg, bl.a. skyldes MeToo-bølgen, der har sat fokus på nogle skæve strukturer, som har været

uhensigtsmæssige for at skabe ligestilling mellem kønnene, selvom tingene har set fine ud på overfladen. Nu afslører jeg min uddannelse inden for Statskundskab, hvor magtteori jo er et felt, for jeg er overbevist om, at det har noget at gøre med, at netop magtstrukturer og beslutningsarenaer er defineret på nogle bestemte måder, og det spænder ben for ligestilling.”

Udviklingen og den stigende efterspørgsel på ligelig kønsrepræsentation kan også mærkes ude hos kunderne, siger Anna Porse Nielsen.

”Jeg oplever, at kunder efterspørger ligelig kønsrepræsentation. Det ser vi især, når vi arrangerer konferencer, hvor både kunderne og vi selv er opmærksomme på, at programmet skal se fornuftigt ud ift. ligevægt mellem kønnene. Jeg oplever, kunder der sparker sig selv over skinnebenet, når de pludselig får øje på, at dét de har gang i, ikke er helt tidssvarende. Det gælder både i nogle af de brancher, vi beskæftiger os med som f.eks. musik og computerspil, hvor der er mange mænd, og når konferenceprogrammer, styregrupper, bestyrelser og andet er sammensat, uden at man har tænkt på en ligelig fordeling mellem kønnene.”

Det supplerer Anna Porse Nielsen med, hvad hun kalder ”faglighedsargumentet”. ”Tidligere kunne man slippe afsted med at bruge faglighedsargumentet – altså, at man ikke kunne finde kvinder, som var fagligt lige så dygtige som mænd, og at det var forklaringen på de manglende kvinder. Det argument kan man simpelthen ikke længere bruge. Både fordi der hele tiden kommer flere dygtige – både unge og erfarne – kvinder til, og fordi der er kommet fokus på magtstrukturerne og den bias, som de medfører, når man skal finde dygtige ledere, keynote speakers og bestyrelsesmedlemmer.

Vi har vanvittigt mange super dygtige talenter – kvinder såvel som mænd – det må der efterhånden ikke længere være tvivl om. Derfor synes jeg virkelig, at det er supermærkeligt, at det her



Anna Porse Nielsen
Adm. Direktør og Stifter,
Seismonaut

”Jeg har ikke tal på, hvor mange gange jeg har været den eneste kvinde i rummet, men synes helt klart, at jeg kan se en fremgang.”

stadig er et issue, og at vi ikke er længere i Danmark. For mig er det så banalt, at vi har en masse fantastiske talenter, og at de selvfølgelig alle sammen skal kunne sætte deres kompetencer i spil. At køn skulle være en faktor i den sammenhæng, giver ingen mening.”

Det brænder Anna Porse Nielsen for at gøre noget ved, og

ser derfor sin stilling og netværk som en platform til at skabe et impact.

”Vi er i gang med at udvikle til fremtidens markeder og fremtidens kunder, og der er altså en generation, der kommer buldrende og ser anderledes på tingene. Så duer det altså bare ikke, at vi er ledere af i går.” ■



Pejlemærke
#7

Italesæt forstokkede kønsopfattelser

Mette Hejl er Adm. Direktør og Partner i **Pravda**. En virksomhed, hun som 25-årig opkøbte, da den var på randen af konkurs.

Jeg har altid brugt modstand som benzin til at modbevise dem, der ikke tror på, at jeg kan lykkes. Og selvfølgelig har der været modstand. Da jeg købte Pravda som 25-årig, blev jeg tit spurgt, om jeg havde arvet virksomheden fra min farfar. Jeg valgte en humoristisk vinkel på det og brugte det simpelthen som en

afslutning, når jeg introducerede mig selv. Så smilede jeg og afsluttede med "og nej, jeg har ikke arvet forretningen af min farfar". Den slags får ikke lov at røre mig."

For Mette Hejl er en vigtig del af arbejdet med ligestilling at tage tyren ved hornene og turde italesætte udfordringerne – især de svære.

"Uanset hvem du sidder over

for, skal du turde italesætte, når forældede normer reproduceres, eller når der er ting, du ikke forstår. Hvis du ikke gør det, så medvirker du i virkeligheden til problemet. Det kan selvfølgelig være en udfordring at turde tage det op på stedet. Men faktisk oplever jeg at blive mødt med enormt meget respekt, når jeg pointerer, at nogles holdninger



sidder fast i det forkerte århundrede.”

Ny generation – nyt mindset

De seneste års fokus på ligestilling har ifølge Mette Hejl medført en masse godt. Dog påpeger hun, at det bestemt ikke er ensbetydende med, at der ikke er plads til forbedring.

”Jeg føler, at vi i 2021 er kommet langt, og jeg tror, måske naivt, at 25-årige i dag ikke møder helt de samme udfordringer, som jeg gjorde i sin tid. Heldigvis, vil jeg tilføje. Det hele handler om, at vi bliver ved med at tage de svære

snakke, og at vi fortsætter med at italesætte problematikkerne.”

Hun erfarer, at de yngre talenter i dag kommer med et andet mindset, og at de er blevet præget af en anden agenda end de tidligere generationer. Det mener hun bl.a. skyldes, hvor de får deres viden fra i dag.

”Før i tiden fik du al din viden fra en avis på morgenbordet. I dag er det meget mere instant, og du bliver konstant bombarderet på en måde, der stiller krav til dine evner til at perspektivere og stille dig kritisk over for information. Jeg tror, det er med til at nuancere manges holdninger. Også til ligestilling.”

Som klummeskribent gennem flere år er det Mette Hejls holdning, at du ikke selv kan sidde og vente på at blive ringet op, hvis du vil have taletid i medierne.

”Alle har mulighed for at tage ordet i pressen. Nogle gange kræver det, at du råber højt, før du bliver hørt. Jeg ser flere mænd, som tager initiativet til at udkomme med artikler end

”Alle har muligheden for at tage ordet i pressen. Nogle gange kræver det, at du råber højt, før du bliver hørt. Jeg ser flere mænd, som tager initiativet til at udkomme med artikler end kvinder. Men hvis du vil have noget, må du selv gå efter det. Uanset om du er mand eller kvinde.”

kvinder. Men hvis du vil have noget, må du selv gå efter det. Uanset om du er mand eller kvinde.”

Pravda har stort set en ligelig kønsrepræsentation, men ifølge Mette Hejl er det ikke noget, ledelsen aktivt har arbejdet for at opnå.

”Jeg tror på mennesker og vil altid vælge den dygtigste kvinde eller mand til jobbet. At det så har mundet ud i en ligelig kønsfordeling, er jo bare rart. Det er for mig ikke et kønsspørgsmål, men et spørgsmål om dynamik og evner.”

Mette er nemlig overbevist om, at du ikke opnår den bedst mulige dynamik i din organisation ved at være en homogen gruppe af mennesker.

”Forskellighed fryder, og det er især relevant i erhvervsøjemed. Jeg har aldrig oplevet, at kunder selv har efterspurgt kønsdiversitet i vores team, når vi skal ud at pitche. Men det er noget, jeg selv er opmærksom på. Dog kun af hensyn til dynamikken og opgaven – ikke kønnet”. ■



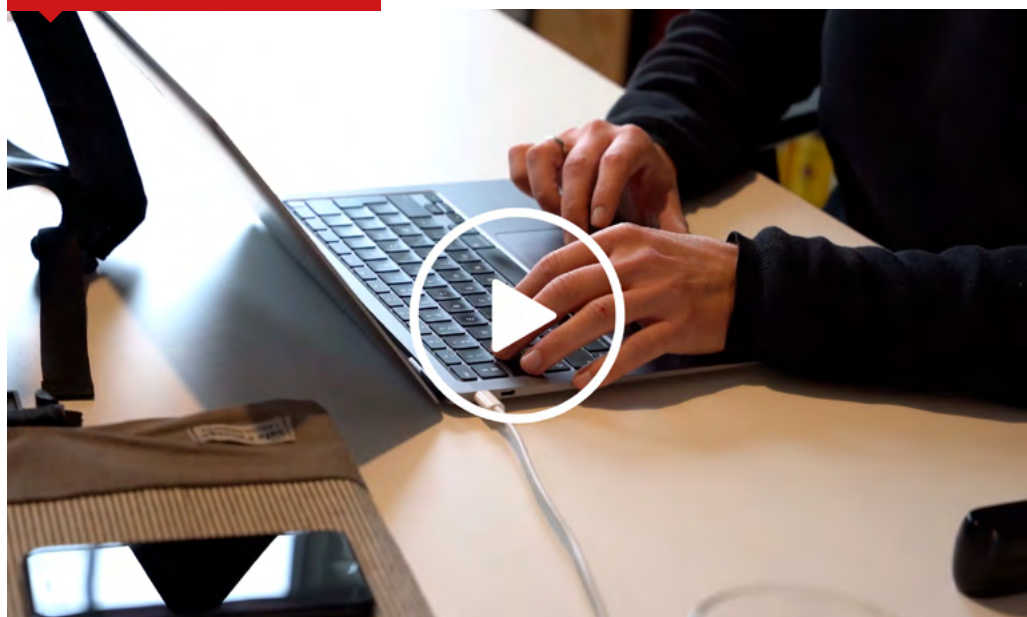
Pejlemærke
#8

Vær et godt eksempel

Line Groes har både stiftet og skaleret virksomheden **IS IT A BIRD** internationalt. Her har mantraet være purpose frem for profit, hvilket er medvirkende til hendes succes med at tiltrække en divers talentmasse.

Da Line Groes stiftede IS IT A BIRD, var en af bevæggrundene et ønske om at gøre op med den stereotype forestilling, hun mener, der eksisterer i rådgiverbranchen. Den beror på, at man arbejder 100 timer om ugen. "Da jeg selv havde små børn, fandt jeg den stereotyp skræmmende, og tænkte derfor, at man måtte kunne gøre det på en anden måde." Derfor beskæftiger hun sig meget med at undersøge, hvordan man kan få et arbejdsliv til at passe ind i et helt liv, der både rummer forskellige livsfaser og forskellige personer. En filosofi, Line gerne vil efterleve, er, "you can't be it, if you can't see it." Derfor vægter hun det at være et godt eksempel for sine medarbejdere højt. ■

KLIK PÅ BILLEDET FOR AT AFSPILLE VIDEO



"Et arbejdsliv skal passe ind i et helt liv," siger Line Groes, Stifter af IS IT A BIRD.

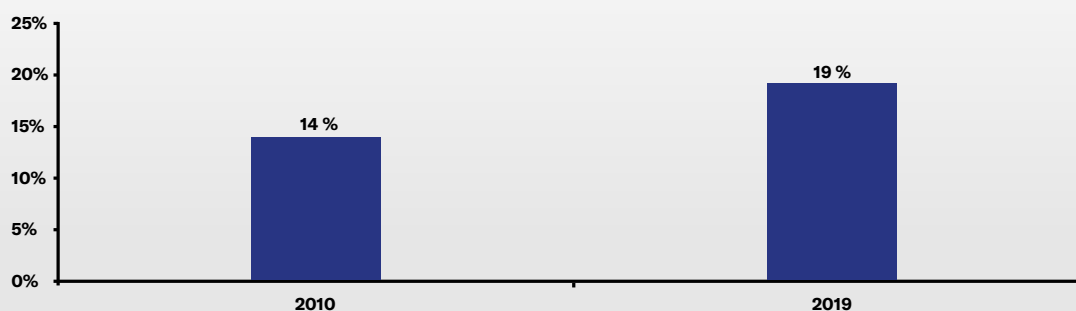
Andre lige- stillingsinitiativer i Dansk Erhverv:

- [25 kvindelige iværksættere du bør kende: 25 kvindelige iværksættere som du bør kende'.](#) ([danskerhverv.dk](#))
- [Guide til diversitet i virksomheder: Guide til diversitet i virksomheder](#) ([danskerhverv.dk](#))
 - [Til SMV'er: politik-for-konsbalance-og-mangfoldighed-til-smv.docx](#) ([live.com](#))
 - [Til større virksomheder: politik-for-konsbalance-og-mangfoldighed-til-smv.docx](#) ([live.com](#))
- [Gode råd om diversitet - få flere kvinder i topledelsen: Letter](#) ([dansk-erhverv.dk](#))



Fakta fra rådgiverbranchen:

Figur 1: Andel af ledere i rådgiverbranchen, som er kvinder



I 2010 var 14 % af alle lederstillinger i rådgiverbranchen besat af kvinder. I 2019 steg de kvindelige lederstillinger til 19 %. Dermed skete der i perioden en udvikling fra, at ca. hver

syvende leder i 2010 var kvinde til, at hver femte leder i 2019 var kvinde. Fire ud af fem lederstillinger i rådgiverbranchen var besat af mænd i 2019².

²Kilde: Dansk Erhverv på baggrund af data fra Danmarks Statistik.

Note: Ledere er defineret som beskæftigede lønmodtagere, der optræder i den Registerbaserede Arbejdsstyrkestatistik (RAS) med en fagklassifikation, der ligger inden for kategorien "Ledelsesarbejde", og som har en årsløn på minimum 500.000 kr., og som er ledere i en privat virksomhed med minimum 10 ansatte.



Pejlemærke
#9

Giv mennesker med forskellige liv plads til at præstere

Susanne Lindø Grønbech er ejer og Direktør af **Grønbech PR og Kommunikation**. Et bureau, hvor hun giver forskellige mennesker med forskellige liv, plads til at præstere og udvikle sig fagligt og personligt.

Det er vigtigt at værne om den høje grad af livskvalitet, vi har i Danmark. Det gælder især på arbejdspladserne, da der er rigtig mange, der nærmest bruger mere tid med deres kollegaer, end deres ægtefæller,” siger Susanne.

Susanne har opstillet tre konkrete leveregler i sin virksomhed:

1) Hver dag skal være en god dag, 2) De skal gøre en forskel, og 3) De skal løbende uddanne og udvikle sig. Det er leveregler, hun sætter stor ære i at udbrede blandt sin diverse skare af medarbejdere.

”Jeg går helt bevidst mere op i personlighed, end i folks uddannelsestitel, CV og erfaring, Selvfølgelig er der visse grundfær-

digheder, der skal være i orden, men jeg synes, det er vigtigt at kunne rumme mennesker med forskellige baggrunde og personligheder, som er forskellige steder i deres liv. Man kan altid tillære sig færdigheder, men ikke en god personlighed.”

Det, mener hun nemlig, har været medvirkende til hendes

succes på arbejdsmarkedet. "Det at kunne se andre mennesker og se, hvem de er, og hvad de kan, er så vigtigt. Før jeg startede Grønbech PR & Kommunikation, havde jeg 20 år på arbejdsmarkedet i forskellige meget interessante og udviklende jobs. Det ville ikke være sket, hvis der ikke var nogle, der havde set mig og mit potentiale." Derfor ansætter Susanne bevidst også meget bredt. Hos Grønbech PR & Kommunikation er der f.eks. stor aldersspredning blandt medarbejderne, hvor den yngste er i 20'erne, og den ældste nærmer sig de 70. Derudover har hun ansatte, der arbejder som fleksjobbere på nedsat tid, og folk der arbejder mere end fuld tid.

Susanne mener, at det er grundlæggende, at man ikke blot skaber diversitet for diversitetens skyld, men rent faktisk anerkender, hvor stort et aktiv det kan være for en virksomhed. "Selvfølgelig kan der opstå gnidninger, når folk er meget forskellige og passionerede – det kan der også, når folk er ens. Hos os har vi en meget åben dialog – både om vores leverancer og vores samarbejde. Nye medarbejdere bliver ofte overraskede over, hvor stor åbenhed vi har overfor hinanden. Jeg mener, det er med til at skabe en god og rummelig arbejdsplads. Folk skal føle, at de kan være åbne og ærlige, uden at møde kritik for det."

Grønbechs første leveregel, at hver dag skal være god, fremhæver Susanne som den vigtigste. "Vi bruger virkelig meget tid på arbejdspladsen, så selvfølgelig skal det være et rart sted at komme. Både for vores egen skyld, men faktisk også for bundlinjens. Der er tæt sammenhæng mellem performance og trivsel, og jeg er overbevist om, at glade medarbejdere

"Vores kunder er ofte mindre og specialiserede virksomheder, så arbejdsopgaverne kan være af meget forskellig karakter, men for mig er det vigtigt, at vi har en stolt fornemmelse i maven, når vi har afsluttet en opgave."

skaber bedre resultater."

Til det tilføjer Susanne med et glimt i øjet. "For mig er det vigtigt, at arbejdet er lystbetonet."

Den anden af Grønbechs leveregler er, at arbejdet skal være med til at gøre en forskel. Det har i høj grad også noget at gøre med medarbejdernes trivsel. "Når mine medarbejdere virkelig har ild i øjnene, er det oftest fordi, de har leveret noget til kunderne, som kunderne har værdsat."

For at minde hinanden om denne leveregel, har bureauet et fast punkt på ugemøderne, hvor der fokuseres på, hvilken forskel den enkeltes arbejde har gjort. "Vores kunder er ofte mindre og specialiserede virksomheder, så arbejdsopgaverne kan være af meget forskellig karakter, men for mig er det vigtigt, at vi har en stolt fornemmelse i maven, når vi har afsluttet en opgave."

Den tredje leveregel, Susanne nævner, er, at arbejdslivet også skal være en lang læringsproces. "Vi må aldrig stoppe med at uddanne og udvikle os og blive bedre. Det gælder både yngre og ældre ansatte. At få lov til at drible med opgaverne, tage ansvar og lære noget nyt. Det er vigtigt for medarbejdernes trivsel. Alle skal føle, at de skaber værdi og kan "tappe ind" i alle

slags opgaver, de synes lyder spændende."

Susanne har været i kommunikationsbranchen i det meste af sin karriere, og hun oplever, at den har ændret sig markant, siden hun startede. "Før i tiden oplevede jeg, at branchen bestod primært af ældre mandlige journalister, der blev fristet af en højere løn og et større skrivebord i den private sektor, men i dag modtager jeg faktisk flere ansøgninger fra kvinder end mænd."

Som årsag til den udvikling gætter Susanne bl.a. på det stigende udbud af specialiserede uddannelser inden for kommunikation. "Der er så mange dygtige og skarpe kvinder, og mit ønske er, at de bliver bedre til at tro på sig selv og egne evner. Meget karikeret sagt, ser jeg desværre stadig en tendens til, at kvinder ikke søger stillinger, hvor de ikke kan 100 % af dét, jobbeskrivelsen efterspørger. Mit ønske er, at vi pakker janteloven væk og bliver bedre til at tale hinanden og os selv op. Jeg har altid haft det sådan, at hvis jeg bare kan 80 %, så kan jeg nok tale mig til resten. Det er nok også derfor, jeg altid har klaret mig bedre til mundtlige eksamener end skriftlige," siger Susanne, efterfulgt af latter. ■

Vi handler på vegne af vores medlemmer

I Dansk Erhverv handler vi hver dag på vegne af 18.000 medlemsvirksomheder og flere end 100 brancheforeninger. Vi er erhvervsorganisation og arbejdsgiverforening for et af verdens mest handlekraftige erhvervsliv.

Vi tilbyder rådgivning inden for medarbejder- og virksomhedsforhold og politisk gennemslagskraft. Vores indsatser bygger på medlemmernes aktive deltagelse i netværk og udvalg.

I Dansk Erhverv arbejder vi hver dag for, at Danmark bliver verdens bedste land at drive virksomhed i. Til gavn for arbejdspladser, velstand og Danmark i fremgang.

Vi arbejder for et Danmark med sammenhængskraft og handlekraft.