

Arbejd hårdt, tag ansvar - og lær at sige "pyt"!

Marianne Horstmann
Adm. direktør NetDesign

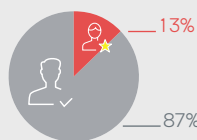
I anledning af Kvindernes Internationale Kampdag den 8. marts har vi stillet en række spørgsmål til vores adm. direktør Marianne Horstmann om det at være kvinde, leder og rollemodel.

Marianne fortæller om sit syn på lederrollen, deler ud af sine egne erfaringer og giver et par gode råd til andre kvinder, som kunne tænke sig at forfølge drømmen om at gøre karriere i erhvervslivet.

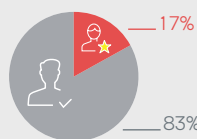
I Danmark er der markant flere mandlige end kvindelige ledere. Især blandt topledere er manglen på kvinder påfaldende. Tallene taler sit eget tydelige sprog. Kun 13 procent af alle danske direktører er kvinder, mens tallet er 17 procent for bestyrelsesmedlemmer. Det svarer til, at hver ottende direktør og hvert femte bestyrelsesmedlem er kvinde.

Selvom virksomhederne igennem de senere år er blevet bedre til at finde og ansætte kvinder i lederpositioner, så eksisterer det kønsopdelte arbejdsmarked stadig. Særligt inden for ingeniørfaget og de tekniske uddannelser er fraværet af kvinder iøjnefaldende.

Kun **13 %**
af danske
direktører
er kvinder



Kun **17 %**
af danske
bestyrelses-
medlemmer
er kvinder



Kilde: Det danske virksomhedsregister CVR

Diskussionen om kvindelige ledere spænder bredt. Nogle mener, at de medvirker til en bedre bundlinje hos virksomhederne, mens andre mener, at de er gode for omdømmet, fordi det er en god branding-mulighed.

Der er også dem, der mener, at man bør indføre bonus for diversitet, for at øge antallet af kvindelige ledere, og endelig er der dem, der er tilhængere af kvoteordninger, hvor man øremærker stillinger i direktionen og bestyrelser til kvinder.

Men hvad mener kvinderne egentlig selv?

Hvordan er det at være kvindelig leder og rollemodel i en branche domineret af mænd?

Og hvad skal der til for at nå til tops i erhvervslivet?

Det har vi taget en snak med NetDesigns adm. direktør Marianne Horstmann om. Her kommer hendes bedste råd:

Det kræver hårdt arbejde at komme til tops

Hvis du ønsker at forfølge en karriere i erhvervslivet, kræver det hårdt arbejde, uanset om du er mand eller kvinde. Du skal præstere, du skal eksekvere, og du skal turde tage ansvar. Samtidig skal du sørge for at komme helt frem i linjen og blive synlig i de vigtigste dele af forretningen. Hvis du går og gemmer dig lidt, er det sværere at komme i betragtning til de mest eftertragtede lederpositioner.

Lær at sige "pyt"

Som kvindelig leder får du nogle knubs, og dem skal du være parat til at tage. Husk at når en person siger noget til dig, som sårer dig, er det bare et andet menneske med en anden holdning. Lad dig ikke slå ud af det. Vær parat til at tage de slag, det giver, når du stikker næsen frem og udtrykker dine synspunkter.

Hæv dig op i helikopteren, bevar overblikket og fokuser på det, der virkelig betyder noget

Når du møder modstand, og det vil du komme til, for det er en uundgåelig del af gamet, så skal du kunne rejse dig hurtigt igen, sige "pyt" og komme videre. Lad ikke de små ting fylde for meget. Øv dig i at se tingene udefra i et større perspektiv. Hæv dig op i helikopteren, så du bevarer overblikket, og kan fokusere på det, der virkelig betyder noget. De fleste kontroverser er som regel alligevel glemt efter højst et par uger.

Du skal have lyst til forandring

I erhvervslivet går det stærkt, så du skal have lyst til forandring og lyst til at påvirke tingene. Personligt kan jeg godt lide, at tingene hele tiden udvikler sig, og at jeg har mulighed for at forandre og dermed også skubbe virksomheden i den retning, jeg mener

er rigtig. Det drive tror jeg, er en af de væsentligste egenskaber hos både kvindelige og mandlige ledere.

En god leder lytter, tager ansvar og reagerer hurtigt

Det er også meget vigtigt, at du er god til at lytte, har empati og reagerer hurtigt på de signaler, du får. Det er ting, jeg selv er meget bevidst om. Jeg gør mig umage for at være god til at lytte, og det er noget, jeg hele tiden arbejder på at blive bedre til.

Du skal kunne motivere og inspirere mennesker

Jeg er et meget disciplineret menneske, men jeg er ikke strukturfascist. Når man leder en virksomhed, handler det jo i bund og grund om at forstå, motivere og lede mennesker, og være god til at kommunikere. Jeg arbejder hele tiden med at blive bedre til at kommunikere.

Det er vigtigt at have et godt netværk

Jeg ved godt, at der findes mange kvindelige ledernetværk og netværksgrupper, men det er ikke noget, jeg har opsøgt. For mig handler det mere om at være en del af et godt netværk. Med det mener jeg netværk, som er relevante for mig, fordi jeg får sparring, og også selv kan bidrage med noget.

Jeg er for eksempel en del af TDC Erhverv og NetDesigns Cykelnetværk. Her kan jeg udleve min interesse for cykling, samtidig med at jeg møder kolleger, samarbejdspartnere og kunder. Det fællesskab er utrolig givende at være en del af. At vi så samtidig cykler for at støtte en god sag, ved at samle en masse penge ind til Børns Vilkår, gør mig super stolt.

Vær god til at forstå, motivere, lede og kommunikere med andre



Lederevner handler om personlighed – ikke om køn

Jeg tror ikke, at der er særlig stor forskel på den måde mænd og kvinder er ledere på – og dermed den måde, de driver deres virksomhed på. Alle er optaget af at drive forretningen fremad og vise resultater. Det er det, der tæller.

Det der tæller er at vise resultater og drive forretningen fremad

Helt personligt tror jeg ikke, man skal gå så meget op i, om direktøren er mand eller kvinde. Det man derimod skal gå op i er, om personen er den rette til at lede virksomheden på det givne tidspunkt. Altså om personen er det bedste match til jobbet. Lederevner handler om personlighed og ens egen indstilling til den rolle, man har påtaget sig.

Mos på, mos på, mos på!

Som kvinde skal du være indstillet på at arbejde hårdt for at komme til tops, så når jeg møder unge ambitiøse kvinder, siger jeg altid: "Mos på, mos på, mos på!" Måske lykkes det ikke i første, anden eller tredje omgang, men hvis du er vedholdende, stædig og arbejder hårdt, så vil det lykkes at indfri ambitionerne, men det kræver, at du tror på dig selv – og at du får andre til at tro på dig. Det er derfor, det er vigtigt, at du tidligt i din karriere er

bevidst om at synliggøre de resultater, du skaber.

Accepter at du er anderledes end dine mandlige kolleger

Jeg færdes i et miljø, som mest består af mænd, og det tænker jeg selvfølgelig over – det tror jeg ikke man kan undgå. Jeg kan sagtens mærke, at jeg er anderledes end mine mandlige kolleger, for de har et fællesskab og en jargon, som jeg ikke er en del af. Men det er, som det er. Det er jo ikke noget, jeg kan lave om på, og det ønsker jeg egentlig heller ikke.

Jeg er bare mig selv, uanset hvor jeg er, og det har jeg det helt fint med. Jeg tror ikke, der kommer noget godt ud af, at man forsøger at lave om på sig selv, for at forsøge at passe bedre ind. Andre vil hurtigt gennemskue, at det er en rolle, du påtager dig, og så kommer man let til at virke uautentisk og utroværdig. Så mit råd er: Bare vær dig selv – det er helt perfekt.

Vær autentisk, troværdig og vær dig selv

Når du er dig selv, er du den bedste rollemodel for andre

Når du er dig selv, kan du meget bedre være et forbillede for andre. Det er jeg meget bevidst om, for jeg vil gerne være en god rollemodel. Hvis nogen spørger mig, deler jeg altid ud af mine egne erfaringer og giver gode råd til andre kvinder, som har brug for

det, for jeg tror, at der er meget inspiration at hente i andres eksempler. Derfor påtager jeg mig også gerne rollen som mentor.

Sørg for at have andre kvinder, du kan spejle dig i

Jeg har både mandlige og kvindelige forbilleder, men skal jeg fremhæve én kvindelig rollemodel, som jeg ser meget op til, så er det tidligere Nationalbankdirektør Bodil Nybo Andersen. Hun er kompetent, arbejdsom og robust. Og så er hun lykkedes med at gøre karriere i en mandeverden i en tid, hvor det var endnu mere usædvanligt end i dag.

Drop mageligheden og tag ansvar for din egen succes

Hvis jeg skal give et godt råd til alle de kvinder, som lige nu kæmper for at komme til tops i erhvervslivet, så er det, at man simpelthen ikke kan det hele. Drop tanken om, at bage boller om eftermiddagen og sidde i skolebestyrelsen eller i forældrerådet i børnehaven samtidig med, at I bygger jeres karriere op. Sørg for at tilrettelægge familielivet sådan, at opgaverne på hjemmefronten er delt ligeligt, så der skabes mulighed for at vælge drømmeuddannelsen og forfølge egne karrieremæssige ambitioner.

Planlæg familielivet og vær realistisk - du kan ikke nå alt



Marianne Horstmann

Titel: Vice President TDC & Head of NetDesign

Uddannelse: Cand.polyt. i Electronical and Electronics Engineering fra DTU

Karriere: 30 års erfaring i it- og telekombranchen

Virksomheder: Market Manager og R&D Manager hos Ericsson. Nordic & International Market Manager hos TDC Group. Country Manager for Technology and Services og Region Manager for Communication & Media Solutions hos Hewlett-Packard. Director of Services, Quality & Projects og Senior Vice President of IT Outsourcing & Services hos ATGA.

Alder: 53

Civilstand: Mor til to voksne drenge på 20 og 24 år, fraskilt

Bopæl: Københavnsområdet

Interesser: Sport, løb, cykling, natur, politik og samfund