

Karrierekvinder og selverkendelse

Konferencen "At være kvinde og leder - hvor svært kan det være?" på Teknologisk Institut 21/2-02 tegnede et måske for rosenrødt billede af kvinders karrieremuligheder

Af Lotte Nystrup Lund

Heldagskonferencen 'At være kvinde og leder – hvor svært kan det være?' henvendte sig til en minoritetsgruppe, nemlig til de ca. 12 procent af den danske magtelite, der udgøres af kvinder. Foredragsholderne var kvinder i topstillinger og deltagerne kvindelige direktører og ledere. Ikke desto mindre var arrangementet også yderst interessant for alle os, der ikke lige befinder os blandt de – heldige? – 12 procent. For hvordan taltes der om køn her? Blandt alle disse stærke kvinder?

At være kvinde og leder – hvad specielt er der egentlig ved det? I denne individualiseringens tidsalder kan man da overhovedet aflæse en homogen holdning til køn og så blandt sådan nogle 'individualister', som topchefer nu engang må være? Svaret er: Ja!

Karrierekvinde på deltid

Konferencier Pernille Aalund, kendt tv-ansigt og indehaver af sit eget produktionsselskab, forlag og internetportal, indledte dagen med en lille beretning fra det virkelige liv.

For nogen tid siden har Pernille Aalund sagt farvel til en af sine kvindelige chefer, der ikke mere kunne klare jobbet på grund af højt stressniveau og lange arbejdsdage. Hun har flere til samtale angående den ledige chefstilling og sidder snart over for en oplagt kvinde til jobbet. Pernille Aalund ånder lettet op, overbevist om, at hun har fundet den rette. De forhandler løn og finder frem til en løsning, de begge er tilfredse med. Alting er i orden.

Som samtalen er ved at slutte, bemærker den kommende chef dog lige, at hun kun har tænkt sig at arbejde fra klokken 8.00 til 14.00. Hun har familie og vil ikke prioritere arbejdet over privatlivet. Pernille Aalund er lamslået, det går jo slet ikke. Man kan da ikke besætte en så vigtig stilling – og give fuld løn – til en kvinde, der kun vil arbejde seks timer om dagen. Hun må jo være skør!

Den før så lovende ansøger har dog talegaverne i orden, og Pernille Aalund indvilliger til sidst i at forsøge ordningen. Den kvindelige chef er i dag stadig ansat, stadig på deltid og en af de dygtigste ansatte. Mysteriet forklarer Pernille Aalund med tre ord: "struktur, struktur, struktur". Den kvindelige chef har vist, hvor meget tid, der egentlig kan spares ved at arbejde effektivt og koncentreret i det tidsrum, man er på sit arbejde. Budskabet er klart: kvinder kan sagtens

kombinere karriere og familieliv – og dette viser sig da også at blive dagens tematiske omdrejningspunkt: konstellationen kvinder, lederjob og privatliv.

Arbejd altid kun 80 procent

Hanne Quitzau er administrerende direktør i rekrutteringsfirmaet Futurestep, og hun begynder med at præsentere sit imponerende karriereforløb for deltagerne. Det tæller flere topstillinger og en periode som selvstændig erhvervsdrivende.

Men præsentationen af karriereforløbet er lidt speciel. Hanne Quitzau begrunder hvert 'karrieremove' med forandrede familieforhold. Hun har valgt sine stillinger ud fra, hvad der var praktisk for hende som privatperson, fordi hendes højeste ønske altid har været at have (mange) børn og ikke mindst at have tid til dem. Karrieren er formet efter Hanne Quitzaus status som mor til først ét barn, snart efter til to, senere til tre og i dag til fire børn. At være både mor og karrierekvinde er tilsyneladende ikke noget problem.

Hanne Quitzau betragter hver stilling som et ægteskab og hver chef som en ægtemand – man tilbringer dagen sammen og deler både bekymringer og glæder. Ifølge hende er det derfor centralt at melde klart ud, også selvom ens ønsker strider imod chefens interesser. Det gør man jo også over for ens 'rigtige' mand.

Kvinder skal i langt højere grad lære at stille krav. Som hun siger:

Du er selv ansvarlig for at forandringerne sker. Tro på dig selv, kræ v og spørg altid 'hvorfor', hvis tingene ikke former sig som du gerne vil have det. Ellers ender du aldrig i en lederstilling.

Budskabet om kvindens – og moderens - gode muligheder på arbejdsmarkedet klinger klokkeklart. Hanne Quitzau siger med sikker stemmeføring: "Dit liv er op til dig selv, du vælger selv dit liv", og som hun står der, velklædt, veloplagt og selvsikker, er det svært ikke at tro hende. Men der er også problemer.

Kvinder er ifølge Hanne Quitzau alt for perfektionistiske. De er bange for at slippe kontrollen og tør ikke uddelegere arbejde til andre, fordi de er overbeviste om, at de kan klare det hele selv – og tænk nu hvis der var nogen, der troede, de ikke kunne. Kvinder er de bedste i specialtroller, fordi de her har den fulde kontrol over hver sit eget lille felt. Dette er også årsag til det lave antal kvindelige ledere:

Lederrollen er 'farlig', fordi den er udadvendt og ikke kræver specialviden, og det betyder, at man forholdsvist nemt kan udskiftes, hvis man ikke klarer jobbet godt. Dét er der kun få kvinder, der tør springe ud i. Efter hendes mening er det således kvinderne selv, der skaber barrierer på vejen mod lederstillingerne.

Kvindens perfektionisme er ikke kun en forhindring i karriereøjemed, men også på hjemmefronten. Hanne Quitzau har selv måttet lære at gå på kompromis med husførelsen derhjemme. Det var f.eks. et stort skridt at acceptere ægtemandens helt forkerte måde at lægge sengebetrækkene ind i skabet på. Det så fuldstændig rodet ud, når han havde gjort det, for stoffets folder lå jo slet ikke lige!

Hanne Quitzau smiler, men siger så alvorligt: "Du skal lære at slippe kontrollen og tro på, at andre mennesker kan noget, du ikke selv kan – eller måske endda er bedre end dig." Før kvinder lærer at acceptere dette, vil topstillingerne fortrinsvist besættes af mænd. For en god leder uddelegerer arbejdet og stoler på sine ansatte.

Det er ikke muligt at være perfekt humør og superkarrierekvinde på én gang, og kvinder bør lære at stille lavere krav til sig selv. Hanne Quitzau siger; "Husk, at et valg for det meste også indebærer et fravalg. Ingen kan jo nå – og få – alt. Derfor skal du sætte dig det mål kun at arbejde 80 procent, det er godt nok. De sidste 20 procent er krævende, og mest for din egen skyld." Sålænge kvinder forsøger at gøre alting bedre end alle andre, vil de hverken være lykkelige, rare at være sammen med – eller nå lederposterne.

At være sig selv

Bente Klokkeholm, mor til to, gift og tidligere *Vice President* i LEGO Gruppen, er et spillevende eksempel på den kvindetype, Hanne Quitzau netop har efterlyst. Hun har et lige så imponerende karriereforløb bag sig (fra anonym analysekonsulent til Lego's underdirektør på 13 år), og hun kan derfor stille sig skræmsikkert og velvidende op på podiet for at tale om, "hvordan man gør". Men det gør hun bare ikke.

Bente Klokkeholm begynder med at fortælle, at hun, som dagene gik, næsten nåede at fortryde at have sagt ja til at skulle tale til denne konference. For hvad ville vi dog ikke synes om hende? Om hendes tøj?

"Jeg er jo slet ikke interessant", siger Bente Klokkeholm lidt undskyldende. Hun lægger ud med at åbne døren på vid gab til sin egen usikkerhed – og fremstår dermed desto mere stærk og tiltalende. Hun *tør* noget. Der er helt stille i salen; hun har vores fulde opmærksomhed. Det viser sig, at hun for kort tid siden har sagt sin topstilling op på Lego, "fordi det ikke var skægt mere". For hende handler det om at have det skægt på jobbet – ellers siger hun fra. Bente Klokkeholm følte sig efterhånden mere og mere træt og tilsidst helt udbændt, når hun kom hjem fra arbejde. Hun besluttede sig derfor for at tage konsekvensen og indkaldte Legos topchefer til et møde – om sig selv.

"Det er det sværeste, jeg nogensinde har

gjort, og jeg har aldrig været så nervøs inden et møde", siger hun. Det blev dog et rigtig godt møde, hvor hun til sin store overraskelse blev mødt med forståelse og imødekommenhed. Hun fik det, som hun gerne ville havde det; hun blev kørt ud på et sidespor, mens en ny topchef blev kørt i stilling, og kunne et par måneder senere forlade virksomheden uden at være blevet 'straffet' for sin beslutning.

Men hvorfor havde hun været så nervøs for det møde, og hvorfor var indkaldelsen det sværeste, hun nogensinde havde gjort? Bente Klokkeholm er ikke i tvivl: Det hun ville sige til mødet, var jo, at hun ikke kunne klare jobbet mere. At hun hverken havde lyst eller energi til at fortsætte i sin stilling – eller for den sags skyld i virksomheden. Hun ville bare væk.

Hun skulle derfor gøre noget, der – især for kvinder – er meget, meget svært: Hun skulle på én og samme tid indrømme sin svaghed og stille krav. I den situation er man hverken karrierekvinde af stål eller pæn pige. Man er bare sig selv. Og det har kvinder rigtig svært ved at være, især i arbejdssammenhænge.

Bente Klokkeholm peger afslutningsvis på tre mulige årsager til det lave antal kvindelige ledere i Danmark: Dels skaber kvinderne barrierer over for sig selv ved at agere ansvarlige perfektionister, der hverken tør vælge til eller fra, eller sælge sig selv. Dels er kvinderne bange for de mange udadvendte, konkurrencemindedede mænd på arbejdsmarkedet. Og endelig er kvinder dårlige til at hjælpe hinanden i forhold til mænd.

Mænd *networker* og er ikke blege for at trække på hinanden, mens kvinder konkurrerer og ser det som et nederlag at bede om hjælp. For Bente Klokkeholm selv har vejen mod toppen – og vejen væk fra den – mest af alt handlet om at finde balancen mellem det at være mor, hustru, karrierekvinde – og sig selv. Og mindst af alt handlet om at forsøge at regne ud, hvad andre syntes om og ville med hende.

Mænd og magt

Vibeke S. Christensen, Marketing Director på De Danske Spritfabrikker, har selv prøvet at være 'den pæne pige', der hverken turde sige fra eller stille krav. I tre år lod hun sig udnytte og ydmyge af en mandlig kollega i en tilsvarende stilling. Når han skulle tale med hende, ringede han blot ned på hendes kontor og bad hende om at stille på sit kontor *nu*. Eller han gik ind på hendes kontor for at give hende en kortfattet besked – uden at banke på og ligeglad med, om Vibeke S. Christensen var optaget eller ej. Efter tre års indestængt vrede fik hun et nervøst sammenbrud, der fik hende til at tænke tingene grundigt igennem.

I dag har Vibeke S. Christensen et godt samarbejde med sin mandlige kollega. Hun har nemlig lært at sætte grænser og skabe respekt omkring sin person. Hvordan? Ved altid at sige sin mening og give sine (overvejende mandlige) kolleger et kontant tilbagespil i arbejdslivets mange små magtkampe. Mere skal der ikke til, men det er tilsyneladende også rigtig svært for nogle, for mange, kvinder.

Dagens oplæg præges af en tydelig holdning til kvindeskønnet: Det er ikke synd for kvinderne, og det er ikke mændenes skyld, at der ikke er flere kvinder i lederstillinger. På den måde er konferencen et interessant og forfriskende ubeklagende bidrag til debatten om kvinder og karriere. Men oplægsholdernes rendyrkede succesbaggrunde giver også konferencen en slagside. Vi hører ikke meget om arbejdspladsernes barrierer – fordi foredragsholderne alle har overvundet dem.

Oplægsholderne tegner et næsten lyserødt billede af kvinders karrieremuligheder. Det handler sådan set bare om at klø på og stå ved sig selv, så står verden åben. Så nemt er det nok ikke helt.

Det lave antal kvindelige ledere har sandsynligvis ikke *kun* at gøre med kvinders kønnede personlighed. Den lange tradition for at besætte lederposter med mænd må nødvendigvis stadig påvirke arbejdsmiljø og ansættelsesnormer i en eller anden grad. Det er et emne, der ikke rigtig blev uddybet.

En konferencedeltager indvendte også, at en stærk kvinde, der tør stå ved sig selv og sige sin mening, opfattes som en strid kælling, mens en mand, der gør det samme, har pondus. At kvinderne ikke bare skal lære at stå ved sig selv, men også lige skal have ændret på en kulturelt indlejret holdning til korrekt kvindeopførsel, er et faktum, der måske nok strejfes, men som aldrig rigtig kommer frem i lyset. Det er synd, og det bidrager til den lidt unuancerede vinkel på kvinder og karriere.

De fleste kvinder gik sandsynligvis fra den otte timer lange konference med et optimistisk syn på fremtiden og med fornyet mod på karrieren. Men om det også er et realistisk syn på virkelighedens verden er et andet spørgsmål.

Lotte Nystrup Lund er cand.mag. i idéhistorie og samfundsanalytik og arbejder på Center for Samtidsanalyse.