

# Kvinde, lær at sige nej på arbejdspladsen!



Alt for mange kvinder bliver pålagt - og accepterer - ekstraarbejde på arbejdspladsen, hvor et NEJ! ville være på sin plads.  
Foto: Pixabay



**Sofie Cairo**  
21.03.2023



**BØGER // ANMELDELSE – Bogen *Nej-klubben* sætter fokus på fordelingen af ikke-forfremmende opgaver på arbejdspladsen. Hvem der planlægger sommerfesten, screener praktikanter og hjælper kolleger med deres arbejde, har nemlig betydning for, hvem der først får en lønforhøjelse og bliver forfremmet på arbejdspladsen.**

## **Nej-klubben – Et opgør med kvinders karriere-hæmmende arbejde**

Af Linda Babcock, Brenda Peyser, Lise Vesterlund og Laurie Weingart  
Lindhardt og Ringhof, 312 sider, er udkommet.

Med udgangspunkt i mere end 10 års forskning peger Vesterlund og hendes medforfattere i bogen "**Nej-klubben**" på, at en ulige fordeling af rutineopgaver stjæler tid fra det arbejde, der tæller på bundlinjen – og dermed for kvinders mulighed for at **gøre karriere** i den enkelte virksomhed.

Forfatterne kommer samtidig med praktiske råd til, hvordan den enkelte kvinde kan agere for at sikre tid til både forfremmende arbejde og privatliv. Bogens vigtigste

budskab præsenteres til slut: Gevinsterne for den enkelte organisation af at sikre en mere lige arbejdsfordeling er evnen til at tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere. Det kan måles på produktivitet og bundlinje.

 Kvinder er både mere tilbøjelige til at melde sig frivilligt og til at sige ja, når de bliver spurgt om at hjælpe

Bogen *Nej-klubben* handler – indlysende nok – om at sige “NEJ!”. Og lade være med pr. automatik at sige “JA” til hvad som helst på jobbet, mens den sætter fokus på fordelingen af ikke-forfremmende opgaver på arbejdspladsen.

Forfatterne forklarer, hvordan varetagelsen af de mange opgaver, der sjældent eller aldrig fører til forfremmelse, simpelthen stjæler tid fra at udføre de arbejdsopgaver, som giver point i chefens bog og udslag på virksomhedens bundlinje.

Det betyder, at kvinder fx har færre argumenter at smide på bordet til samtaler om bonus, og at deres ledere får sværere ved at få øje på deres potentiale til at stige i graderne. Fordelingen af sideopgaver er dermed en vigtig del af forklaringen på, hvorfor kvinder ikke bliver forfremmet i samme tempo som deres mandlige kolleger med samme anciennitet og uddannelse.

## Nogen skal jo løse opgaven, ikke?

Bogen tager udgangspunkt i et fyraftensmøde over et glas vin mellem fem succesfulde, men fortravlede kolleger og veninder for mere end 10 år siden.

Forfatterne – professorerne Linda Babcock, Brenda Peyser, Lise Vesterlund og Laurie Weingart – og veninden MJ var alle spændte til bristepunktet med en uendelig række af arbejdsmæssige forpligtelser, der rakte langt ud over det menneskeligt mulige.

Af uransagelige grunde var mange mere eller mindre rutineprægede opgaver landet på deres bord, og det stjal tid fra det mest dyrebare i deres liv – deres forskning og deres familier. At slippe af med disse opgaver igen var lettere sagt end gjort, da deres omgivelser syntes, de var rigtigt gode til at løse dem, og nogen skulle jo løse dem, så hvis ikke dem, hvem så?

På trods af udførlige to-do-lister, tidlige morgener og sene aftener, og selv når de løb hurtigere end alle andre, kunne de ikke følge med. Alligevel var de bagud i forhold til deres mandlige kolleger – på både løn og karriereforløb.

# Nej klubben

Et opgør  
med kvinders  
karriere-hæmmende  
arbejde

LINDA BABCOCK · BRENDA PEYSER

LISE VESTERLUND · LAURIE WEINGART

LINDHARDT OG RINGHOF

Ideen til “Nej-klubben” opstod over en flaske fyraftensvin – og en umenneskelig omgang udmattelse.  
Foto: Lindhardt og Ringhof

Heldigvis blev mødet et vendepunkt for de fem kvinder. Gruppen begyndte at mødes regelmæssigt for at støtte hinanden i at sige “Nej” til arbejdsmæssige rutineopgaver, som godt nok gavtede deres arbejdsplads, men som enhver ville kunne varetage, og som egentlig ikke havde betydning for deres karrierer.

Samtidig satte mødet en ny retning for Vesterlunds og Babcocks forskningsagenda. De satte sig for at forstå, hvorfor kvinder er fanget i en skæv arbejdsfordeling på arbejdspladsen, og hvilke konsekvenser det har for deres arbejdsliv og trivsel. Med tabet af et af gruppens medlemmer, MJ, til kræft blev det samtidig en hjertesag for de tilbageværende medlemmer at få bogens budskab ud i verden.

## Indgroede forventninger

Danske Lise Vesterlunds egen forskning, der bygger på økonomiske eksperimenter, som hun udfører i sit laboratorium på Pittsburgh University, viser at kvinders mulighed for selv at bryde mønsteret er begrænset. Kvinder er både mere tilbøjelige til at melde sig frivilligt og til at sige ja, når de bliver spurgt om at hjælpe. Men hvorfor? Det korte svar er: Vi forventer, at kvinder siger “ja” og hjælper. Samfundsnormerne tilsiger det.

Forventningen til kvinderne er både indgroet i kvinderne selv og i deres omgivelser. Det betyder, at både mænd og kvinder er mere tilbøjelige til at spørge en kvinde om at melde sig frivilligt til en arbejdsopgave, der skal løses, for at arbejdspladsen kan fungere.

Dertil er kvinderne mere tilbøjelige til at sige “ja”, når de bliver spurgt, end mænd er. I hvert fald når gruppen af kolleger består af både kvinder og mænd. Hvorfor siger kvinderne “Ja”? Jo, de kvinder, der siger nej til at hjælpe, bliver skudt i skoene, at de er uvenlige, mens vi ikke tænker værre om en mand, der vælger at sige nej.

“I første omgang skal den enkelte virksomhed faktisk bare få øje på, at opgavefordelingen er skæv

Efter en grundig gennemgang af forskningen præsenterer bogen en række praktiske råd og øvelser til den enkelte kvinde, der gerne vil skabe en bedre balance mellem forfremmende og ikke-forfremmende opgaver i sit arbejdsliv og/eller en bedre balance mellem sit arbejds- og privatliv.

Husk, at de fire hovedpersoner kompenserede for de ekstra opgaver ved at strække deres arbejdstid til det yderste. Det vigtigste råd er evident fra bogens titel, nemlig at lære at sige "Nej!". Også når man i første omgang rent faktisk er smigret over at blive spurgt. Beskeden "Nej" kan leveres på mange måder, der gør den mere acceptabel og dermed spiselig for omgivelserne og én selv.

På bedste økonomi-måner minder forfatterne os om at overveje, hvad tiden, som vi bruger på at skrive et mødereferat, planlægge sommerfesten, screene praktikanter eller hjælpe med andre kollegers opgaver, kunne have været brugt på: fx at øge virksomhedens salg til en vigtig kunde eller at forberede lanceringen af virksomhedens næste store produktsatsning. Begge dele profitsskabende for virksomheden og langt mere udfordrende for den enkelte kvinde.

## Bager og banedommer

Ud over at opfordre til at danne sin egen Nej-klub giver bogen konkrete anvisninger til, hvordan kvinder kan forhandle brugen af deres arbejdstid og undgå, at rutineopgaver klistrer til dem. Bogen gør en dyd af at holde sig på arbejdslivets banehalvdelen, men det er ingen hemmelighed, at en række af disse råd også kan være relevante, når børnenes sportsklub igen spørger om, hvem der vil melde sig til at bage kage eller være banedommer næste søndag.

I bogens sidste del udfoldes det budskab, som jeg anser for bogens vigtigste: Kvinder skal hverken fixes eller fixe sig selv. Arbejdspladser og organisationer skal gå forrest. I første omgang skal den enkelte virksomhed faktisk bare få øje på, at opgavefordelingen er skæv. Det betyder, at de ikke-forfremmende opgaver, og hvem der løser dem, skal synliggøres. Det kan bane vejen for lige vilkår mellem kvinder og mænd.

Det handler i bund og grund om at sikre en mere lige fordeling af de opgaver, der får virksomheden til at fungere i hverdagen, og som alle virksomheder og deres medarbejdere har behov for at få løst. Bogens bud er enkelt: En fair fordeling af de ikke-forfremmende opgaver på tværs af alle medarbejdere (m/k). Fx er et lotteri om, hvem der tager mødereferat eller køber morgenbrød til den fælles morgenmad på fredag langt at foretrække, frem for automatisk at spørge den nærmeste kvinde.

**Ubalancen i fordelingen af opgaver gør simpelthen, at virksomhederne mister indtægter, produktivitet og ikke udnytter deres største talenter**

En anden mere systematisk måde at sikre lige vilkår er en klar forventningsafstemning om, hvor mange af disse sideopgaver eller arbejdstimer den enkelte medarbejder har pligt til at bidrage med på arbejdspladsen ud over deres centrale (forfremmende) opgaver.

Det har store gevinster at ændre organisationens fastgroede strukturer. Virksomheder, der sikrer trivsel på tværs af køn får nemmere ved at tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere. Det reducerer helt konkret deres omkostninger til rekruttering og oplæring.

## Det er ikke kvinderne, der skal fixes

Bogens vigtigste bidrag bliver dermed at åbne for en mere generel debat om, hvordan vi sikrer en bedre udnyttelse af talentmassen i samfundet på tværs af køn og baggrund – fx etnisk eller indkomstmæssig. Det er en vigtig pointe for Vesterlund og hendes medforfattere, at gevinsten af en strukturel ændring på arbejdspladsen i forhold til fordelingen af arbejdsopgaver ikke kun tilfalder den enkelte kvinde, men også virksomhederne og vores samfund.

Ubalancen i fordelingen af opgaver gør simpelthen, at virksomhederne mister indtægter, produktivitet og ikke udnytter deres største talenter. Og det koster på både virksomhedens og samfundets bundlinje.

Derfor er en debat om fordelingen af arbejdsopgaver på arbejdspladsen, såvel som i hjemmet, central for en diskussion om ligestilling mellem mænd og kvinder og for en debat om den bedste udnyttelse af talenter og ressourcer i vores samfund.

Dette forskningsbaserede budskab bør selvfølgelig nå ud til alle private virksomheder og offentlige samfundsledere. Det må ikke risikere at drukne i bogens velkrevne anekdoter, de velmenende råd og øvelser til den enkelte kvinde. Bogens vigtige præmis: “Don’t fix the women” er absolut “the bottom line”.

---

faglitteratur

karriere

kvinder

ligestilling

---



### Sofie Cairo

Sofie Cairo, Ph.D. i Økonomi fra Københavns Universitet, forsker i innovation og køn på Harvard Business School, Boston. Hendes forskning sætter fokus på diversitetsudfordringer i videnskab, innovation og blandt virksomhedsledere. Cairos...