

Hvorfor skal vi snakke om kvinder igen?

Indsigt:

- *Spor 6 Kulturen – Erhvervslivet er én lang fodboldkamp*
- *Spor 5: Synligheden: Erhvervslivets rampelys er for smalt*
- *Spor 4: Kompetencerne – Erhvervslivet dyrker personligheden*
- *Spor 3: Tabuet – Erhvervslivet har svært ved at tale om køn*
- *Spor 2: Dagligdagen – Erhvervslivet matcher ikke tidsalderen*
- *Spor 1: Kønnene – Erhvervslivet oser af sex*

”Er der ikke nok med kvinder over det hele? Hvorfor er det så vigtigt at få dem helt op i de øverste ledelser? Hos os ansætter vi efter kompetencer og ikke efter køn! Hos os er hele vækstlaget kvinder – om få år vil der være mændene, der er i undertal! Og kvinderne vil jo ikke selv!”

Sådan lyder det igen og igen, når man taler om, hvorfor de fleste danske virksomheder ikke har flere kvinder i deres direktioner.

Vi danskere – både mænd og kvinder – hader at snakke om køn. I hvert fald om køn på arbejdspladsen. Det er som om, vi forventer, at vi alle bliver til intetkøn, så snart vi går ind af fløjddørene til en arbejdsplads. Flere af de medarbejdere, vi har talt med i denne undersøgelse nævner, at det er et kedeligt emne at tale om, og selv om det er vigtigt, så føles det bare ikke så vigtigt.

Derfor har ordet mangfoldighed fået lov til at løbe med bolden, fordi fokus så flyttes fra køn til identitet. Men tallene er de samme – uanset, hvad vi kalder det. Der er kun 6,5 pct. kvinder i topledelse, og sådan har det set ud nu de sidste 15 år. På nogle arbejdspladser organiserer man sig stadig som om, man var med i et afsnit af Krøniken, og det stemmer rigtig dårligt overens med danskernes eget selvbillede og opfattelse af at være en moderne og dynamisk kultur.

Når man derfor taler om at få flere kvinder i ledelse, skal man balancere som på en knivsæg. Man skal udfordre det bestående, men ikke samtidig skabe en modstandsreaktion. Og det er en nærmest umulig kunst.

Rigtig mange – både kvinder og mænd – har oplevet, at køn er umuligt at adressere og tale om. Noget vi hos Protocol oplever igen og igen. Vi plejer at sige, at når vi har skabt et ordforråd, så vi kan tale om køn på arbejdspladsen til en middag uden at alle omkring bordet hidser sig op eller falder i søvn, så er vi virkelig kommet langt. Men foreløbig mangler vi stadig nogle ordentlige ord og begreber for det hele – og i mellemtiden hænger de fleste af os fast i at bruge manden som normen, når vi taler om erhvervslivet. Ligesom vi stadig måler bilers hastighed i hestekræfter, fordi vi i gamle dage lod os transportere i hestevogne, måler vi også i dag medarbejdernes ambitioner i mandekræfter og ud fra de karriereveje, virksomhedskulturer og ambitioner, der karakteriserede erhvervslivet, dengang kvinderne gik derhjemme og mændene regerede egenrådigt på arbejdspladserne.

Men før vi begynder at skrigere op om ”Mad Men” og ”Krøniken” må vi skynde os at understrege, at vi under vores arbejde med denne undersøgelse ikke har sporet nogen ond vilje til at holde dygtige kvinder udenfor noget sted. Hverken hos alle de videnspersoner, vi har interviewet eller de direktører, ledere eller talenter, vi har talt med i virksomhederne: IBM Danmark, Grundfos, Tryg, Danske Bank, Novo Nordisk og ISS.

Det er ikke ond vilje. Det er bare blevet sådan. Og i denne undersøgelse prøver vi både at kortlægge, hvor det går galt – og hvad vi hver især kan gøre det ved det. For de enkelte medarbejdernes skyld. For mangfoldighedens skyld. Og for bundlinjernes skyld.

Virksomhedslederne vil faktisk så gerne

Direktørerne i samtlige virksomheder kunne sagtens blive enige om, hvorfor det var en god idé for dem at få flere kvinder i ledelse. Og hvorfor det er på høje tid at fokusere på netop det område rent ledelsesmæssigt:

Lars Mikkelaard-Jensen, adm. direktør, IBM Danmark:

“I Danmark synes vi selv, at vi er langt fremme, hvad angår ligestilling, men vi er håbløst bagefter på mange områder. Det er helt til grin. Det ser vi, når vi sammenligner med IBM i USA, som har en helt anden tilgang til mangfoldighed, herunder specielt kvinder. Her bliver det tydeligt, at vi slet ikke er gode nok. Med en overrepræsentation af mandlige ledere i dansk erhvervsliv – både offentligt og privat – er det afgørende, at mændene bliver involveret i arbejdet med at tiltrække, fastholde og forfremme flere kvindelige ledere. Mandlige ledere skal vise i ord og handling, at det at tiltrække, fastholde og forfremme flere kvindelige ledere ikke er en kvindesag og et kvindeansvar, men en ledelsessag og et ledelsesansvar – uanset lederens køn.”

Carsten Bjerg, Koncernchef, Grundfos:

”Det der driver mig i den her diskussion, har intet med ligestilling at gøre eller hensyn til kvinder. Det handler om det, som jeg er ansat til at sørge for, nemlig at skaffe de bedste betingelser for at lave resultater her på Grundfos, og så nytter det ikke noget, hvis man i realiteten kun skeler til den ene halvdel af talentpuljen i forhold til at drive ledelse. Det er ikke en god ressourceudnyttelse og derfor ikke hensigtsmæssigt. Derudover, tror vi på, at diversitet i virksomhedsdrift og -ledelse giver bedre løsninger. Her taler vi både om, at vi ikke kun skal være danskere, og ikke kun skal være mænd. Hvis vi er forskellige, så har vi bedre chance for at diskutere os frem til bedre løsninger.”

Stine Bosse, bestyrelsesmedlem i bla Nordea og TDC og tidl CEO i Tryg:

”For mig var det vigtigt at have både kvinder og mænd i direktionen. Det handlede lige så meget om stemningen og kompetencerne som om køn. Ligesom det er dårligt at have en ren kvindelig ledelse, er det naturligvis også enøjet at have en ren mandlig ledelse. Både rent beslutningsmæssigt og stemningsmæssigt.”

Peter Straarup, ordførende direktør, Danske Bank:

”Kvinder er fuldt ud lige så kompetente som mænd, så du udvider den

pool, du har at vælge fra, ved at få flere kvinder i ledelse. Og så tror jeg, uden at trampe for meget rundt i forskelligheder, at den mere kvindelige side er lidt mere bredt funderet. Når vi sidder her 6-7 mænd og diskuterer, hvad kunderne gerne vil have af nye produkter, er det langt fra sikkert, at vi 6-7 mænd mellem 40 og 60 år er bedst til at beslutte det. Det kunne være rart med nogle kvindelige input og nogle yngre...”

Lise Kingo, koncerndirektør, Novo Nordisk:

”Jeg synes, det er meget relevant, og det er et problem, vi har kendt til i mange år. Jeg tror, det er meget vigtigt, at man er vedholdende og forsøger at adressere den her problemstilling indtil vi har nået det niveau, vi alle kan være tilfredse med.”

Og du er ikke tilfreds?

”Nej, det tror jeg ikke, der er nogen, der er. Effektiv globalisering af vores virksomhed er en forudsætning for al videre udvikling og vækst i vores forretning, og mangfoldighed er en forudsætning for en effektiv globalisering af virksomheden. I alt skal vi tiltrække omkring 5.000 nye mennesker om året i løbet af de næste 10 år, omkring 75 pct. uden for Danmark. Jo bedre vi er til at omfavne en mangfoldig organisation, jo stærkere vil vi være til at udnytte og nyde godt af de bedste talenter i hele verden for at styrke vores forretning.”

Maarten Van Engeland, adm. direktør, ISS:

”Jeg tror på, at ligesom det i en familie er rigtig godt med en mor og en far – dvs. både et kvindeligt og et mandligt input, så er det præcis på samme måde en fordel at have så mange forskellige input som muligt repræsenteret i den øverste ledelse. Derfor arbejder jeg for at få flere kvinder herop.”

Samtlige direktører, kommer desuden ind på følgende grunde til, at det er en god ting at få flere kvinder til tops:

- Man får adgang til flere ledertalenter/kompetencer
- Flere kvinder giver et frisk pust og fornyelse i ledergruppen
- En mere moderne ledelse tiltrækker både dygtige mænd og dygtige

kvinder, pga. det gode arbejdsklima, der opstår med blandet køn.

- En mere blandet direktion giver bedre forretningsudvikling
- Så hvis vi tager for givet, at kvinder er mindst lige så eftertragtede i direktionerne som mænd. Og at en mand og en kvinde som udgangspunkt er lige fagligt kompetente – hvad er det så for andre kompetencer, der alligevel påvirker udvælgelsen og karriereforløbet?

I den her undersøgelse vil vi derfor gerne et spadestik dybere end at lancere argumentet: Jamen, kvinderne vil jo ikke. Det er en skjult modstandsform, som er en af årsagerne til, at vi ikke kommer nogen vegne. Vi ved, at de danske virksomheder brænder efter at få flere kvinder i ledelse, og nu er opgaven så blot at finde ud af, hvordan vi bedst muligt løser den udfordring. Det interessante er nu derfor at finde ud af, hvordan man får åbnet op, så de dygtige får lyst til at gå hele vejen og bidrage med noget af al den lærdom, de har taget til sig undervejs. Undgå det store investeringsspild i lederuddannelser og flotte MBA's, som der er blandt kvinder i Danmark i dag. Ikke meget tyder på, at det er mændene, som spænder ben og ønsker at beholde magten selv. De kan bare ikke forstå, at kvinderne ikke føler sig hjemme med den virksomhedskultur, der hersker i de øverste luftlag.

Og så kan de ikke forstå, at det ikke er nok at tænke på, at kvinderne er velkomne – de skal reelt også forfremme dem og tænke dem helt med op i øverste geled.

Hvilke kompetencer er det egentlig, vi måler på?

Kompetencer er et af de absolutte nøglebegreber, hver gang man snakker rekruttering og ledelse – og i særdeleshed, når man snakker om udvælgelsen af kvindelige kandidater til topposter og bestyrelsesposterne. Når de samtaler kommer på bordet, er vi alle sammen enige om, at man ikke skal vælge en kvinde til en post, hvis hun ikke er kompetent til at bestride den – men vi stiller aldrig rigtigt spørgsmålstegn ved, hvad vi egentlig mener med de kompetencer. Og hvordan vi måler dem.

Teknisk set kan man måske nok sidestille to akademiske grader med karakterer fra samme karakterskala. Men i praksis ved vi jo alle sammen godt, at der er meget stor forskel på, hvad man som studerende

har hevet med sig af kompetencer fra studiet, og hvordan de enkelte fag giver karakterer. Og derfra bliver det stadig mere mudret. At have været teamleder eller underdirektør i én organisation kan have været meget prestigefyldt, mens det i en anden sammenhæng blot var en ærestitel, vedkommende fik tildelt, da han eller hun blev kørt ud på et sidespor. Og de opgaver, man har løst, strategier, man har implementeret og bøger man har skrevet, kan man enten have stået for helt alene fra start til slut, eller haft en lille finger med i spillet på og en ghostwriter til at skrive. Men stadigvæk er netop den slags traditionelle kompetencer relativt nemmere at måle på og dokumentere resultaterne af. Hvor mange mennesker havde du ledelsesansvaret for? Hvor stor budgetter håndterede du? Hvilket ledelsesniveau refererede du til?

Sammenligningen af kompetencer bliver for alvor kompliceret, når vi kigger på alle de andre kompetencer, der i stigende grad også påvirker udvælgelsen og er med til at udgøre kandidatens samlede "kompetencepakke". For hvordan måler man på personlighed, på generøsitet, innovativ adfærd, generøsitet, evnen til at navigere i krydspres og netværkets værdi? Alt sammen kompetencer, der ifølge de headhuntere, vi har interviewet, i dag betyder mere end de faglige kompetencer. Og hvordan afgør man så, om den kvindelige eller den mandlige kandidats samlede kompetencepakke vejer tungest?

Fra kvindesag til personlige karriereveje for alle

For os at se er den allervæsentligste snublesnor, at man overhovedet taler så meget om kvindesag. For det udelukker nærmest i sig selv, at mændene føler andet end pligt omkring emnet – mens mange kvinder automatisk stejler overfor at blive "kvinde-ficeret". Det er ærgerligt, når der er utroligt meget energi, lyst og arbejdsglæde forbundet med at tale om præcis det samme, hvis bare det i stedet bliver omtalt som kompetenceudvikling og karriereveje.

Desuden er det også i mange tilfælde for nemt bare at skyde skylden på "kvindesagen", hvis ens karriere ikke udvikler sig, som man selv synes den skulle. Og det gælder faktisk både mænd og kvinder. Som en kvindelig HR-chef, vi talte med undervejs, udtrykte det:

"Men der sidder også nogle kvinder her, som ikke har det som skal til

for at blive executive. De kan de forkerte ting, og de kan piske en stemning op om, at det er umuligt at nå op, fordi de er kvinder. Men det er slet, slet ikke det som er hindringen for dem.”

Og mændene er heller ikke sene til at skyde skylden på ligestillingen, hvis en kvinde får det job, den bestyrelsespost eller den opgave, de godt kunne have tænkt sig. Så bliver det meget bekvemt at kunne spørge retorisk, hvem hun mon har knaldet med eller sige, at de jo nok også havde brug for nogle “fletninger”. Mens de behændigt undlader at snakke om, at hun måske helt reelt var mere kompetent end dem.

Vi vil derfor gerne understrege, at formålet med denne undersøgelse er, at vi får udnyttet det ledertalent, der ikke bliver udnyttet nu. At undersøge, hvorfor nogen bliver mere konsekvent frasorteret end andre, selvom de på papiret spiller kompetencemæssigt lige op med hinanden. Og at nå hen et sted, hvor ingen længere bruger kønnet som bekvem undskyldning, men i stedet arbejder aktivt for, at alle M/K får mulighed for at udvikle deres kompetencer og skabe personlige karriereveje.

Vi ved godt, at kvinder ikke bare kvinder – og mænd er ikke bare mænd

Når vi nu i denne undersøgelse taler om erhvervskvinder og de snublesnore, der er spændt ud på direktionsgangene er det derfor vigtigt for os at understrege, at mange af pointerne er mindst ligeså relevante for mange mænd, for etniske minoriteter og alle dem, der har andre fagligheder end dem, der normalt finder vej til Parnassets top.

Vi ved også, at der vil være mange kvinder, der ikke genkender sig selv i de kvindelige stereotyper en undersøgelse som denne – meget mod sit eget ønske – er nødt til at opridse for at kunne sige noget om noget som helst. Desuden vil mange medarbejdere M/K slet ikke kunne genkende sig selv i billedet, da undersøgelsen kun fokuserer på en meget lille del af dansk erhvervsliv – nemlig de ambitiøse mennesker i de helt store virksomheder.

Men derfor kan der forhåbentlig alligevel være inspiration at hente for dem, der trives bedst i mindre virksomheder eller som selvstændige. Eller som ikke er interesserede i den store karriere, men ikke desto

mindre gerne vil kunne forstå mekanismerne i toppen af erhvervslivet.

Oversigt over de seks spor

Denne undersøgelse bygger på et kolossalt materiale, og vi har været nødt til fokusere på de mest markante mønstre og opdagelser, som vi for overskuelighedens skyld har kogt ned til 6 overordnede spor, der – selvom de er nøje forbundet med hinanden – giver hver deres spor ind til en mere nuanceret forståelse af udfordringerne.

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 den helt almindelige dagligdag på kontoret.

Når man kigger så nøje på det danske erhvervsliv, som vi har gjort gennem det seneste år, kan man ikke lade være med at undre sig, hvor utidsvarende mange af arbejdsgangene og hverdagene er. Og hvor mange af de udfordringer med stress, pressede børnefamilier, barselsudfordringer og innovationskraft vi kunne undgå, hvis vi benyttede os lidt mere af de nye teknologier, fleksibiliteten og mobiliteten til at optimere arbejdsgangene.

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 nogen 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, 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 komme til orde.

Spor 1 handler om seksualiteten mellem kønnene

Der tales både overraskende meget og overraskende lidt om sex på de danske arbejdspladser. På den ene side er vi åh så frigjorte, på den anden side er det stærkt tabuiseret, at seksualiteten faktisk ofte – uanset om parterne er reelt tiltrukket af hinanden eller ej – spænder ben for gode samarbejder mellem mænd og kvinder, alene fordi de selv og deres omgivelser fokuserer så meget på kønnet. Seksualiteten risikerer derfor at ”punktere” 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.

Spor 6: Kulturen – Erhvervslivet er én lang fodboldkamp

Indsigt:

- *Snublesnor 1: Det kræver tid og fleksibilitet at spille spillet*
- *Snublesnor 2: De vigtigste møder foregår i drengenes omklædningsrum.*
- *Snublesnor 3: Alle pejler efter anføreren - men ingen tænker på, at anføreren kunne være en kvinde*
- *Snublesnor 4: Man lærer ikke at spille på nye pladser, hvis man aldrig får chancen for at træne på andre pladser end den, man startede på*
- *Snublesnor 5: Kvinderne mangler medspillere helt fremme på banen*
- *Snublesnor 6: Resultaterne drukner tit i holdpræstationerne*
- *Snublesnor 7: Mændene klapper tingene af undervejs - kvinderne venter til selve mødet*
- *Snublesnor 8: Det gælder om at søge de oplagte chancer*
- *Snublesnor 9: Tredje halvleg ligger altid efter klokken 17.*
- *Snublesnor 10: I toppen af hierarkiet kommer man længere med tålmod end med mandsmød*

Kulturen og reglerne på de danske direktionsgange kan spores helt tilbage til barndommens fodboldbane, da direktørerne var miniputter i små shorts. Det er derfor ikke så mærkeligt, at størstedelen af de kvindelige medarbejdere ikke forstår spillet på direktionsgangene.

De vil gerne spille med, og de har også kompetencerne til at gøre det. De kender bare ikke reglerne.

Vi kender alle sammen OddSet-blondinen, der konstant misforstår fodboldsnakken, mens mændene foran tv-skærmen ved præcis, hvad der foregår. Den situation svarer ret nøje til det, der dagligt sker på direktionsgangene. For alt det, mange kvinder ikke forstår om fodbold, svarer ret nøje til alt det, de ikke helt forstår, når det gælder om at spille spillet på vej mod erhvervslivets top.

Alt det, mændene lærte om samspil, taktik og samvær, da de rendte rundt på fodboldbanen som små, kommer dem nemlig til gode mange år efter, når miniputter er blevet til old boys og grønsværen er blevet skiftet ud med erhvervslivets bonede gulve.

Derfor er der faktisk en hel del, kvinder flest ikke forstår. Der er nemlig aldrig rigtig nogen, der har tænkt på at lære dem reglerne eller at træne deres boldforståelse.

I det hele taget har man – og det gælder også de mænd, der som drenge fravalgte at gå til fodbold – ret dårlige odds for at spille spillet i erhvervslivets top, hvis man ikke har gået til fodbold. Hvis man ikke kender reglerne, kommer man nemlig ikke bare sådan lige ind i kampen. For det meste ved man ikke engang, hvornår der bliver delt kampkort ud. Man ved ikke helt, hvad det i praksis vil sige at gøre sig spilbar. Og man er ikke trænet til at genkende de oplagte chancer.

Hvis man til gengæld er opflasket på fodboldbanen, falder reglerne en så naturligt, at det føles helt unaturligt at lære dem fra sig. Og da de fleste mænd som minimum har været til et par træninger som små og med jævne mellemrum bliver inviteret til

boldaften, kender de i de mindste de mest basale regler. De aflæser intuitivt hierarkierne, ved hvordan man spiller spillet, sludrer ubesværet med i omklædningsrummet og genkender en chance, når den ligger lige for fødderne af dem. Det falder dem faktisk så naturligt, at de under vores interviews havde svært ved at sætte ord på, hvordan de i praksis havde skabt deres kolossale netværk, fået mentorer og var blevet udvalgt til prestigefyldte projekter. Det var sket så naturligt, at de kiggede undrende på os og svarede "Jamen, det giver da sig selv" eller "Selvfølgelig, sådan er spillet jo".

Da det sker så ubesværet for dem selv, har mændene svært ved at forstå, at kvinderne ikke også bare spiller med, hvis de gerne vil. Hvis de ikke spiller, netværker, kræver mere i løn eller stempler ind på prestigeopgaverne, må det i mændenes optik være, fordi de ikke vil eller ikke kan – ellers ville de jo bare gøre det. Mens kvinderne samtidig sidder og undrer sig over, at de aldrig får chancen.

I dag er fodbold den mest populære sportsgren også for små piger. Og det kan meget vel komme til at påvirke ligestillingen i bestyrelseslokaler og hjørnekontorer markant på sigt. Men hvis vi kigger på de nuværende erhvervskvinder, er det kun de færreste, der har spillet fodbold som små.

Efterhånden som mangfoldighedsledelsen og de nye ledelsesværktøjer slår i gennem på direktionsgangene, vil fodboldkulturen og -sproget lige så langsomt miste den særposition, den har i dag. Men indtil det sker, er det vigtigt, at alle medarbejdere har en fornemmelse af sproget. For gennem vores interviews har der tegnet sig et tydeligt mønster i, at mange af de succesfulde kvinder ved et tilfælde havde fået langt mere fodboldfornemmelse end kvinder flest. Måske har de

ligefrem været blandt de få kvinder, der spillede fodbold som små. Måske er de som Stine Bosse deres fodboldglade fars eneste barn, så de har været lige så meget med til fodbold, som en dreng, ville have været. Måske er de vokset op med mange brødre, fætre eller drenge på vejen, så de var nødt til at spille med, hvis de ville lege med. Måske har deres kærester inviteret dem med på lægterne. Måske er de mødre til små fodboldtalenter M/K, så de opsnapper spillereglerne fra sidelinjen. Men hvis de ikke er nogen af delene, har de brug for en hjælpende hånd til at afkode reglerne.

Vi anbefaler derfor virksomhederne at foretage nogle basale greb, der giver alle medarbejderne en fair chance for at forstå spillereglerne og spille spillet aktivt, hvis de har lyst. Ikke fordi alle kvinder nu skal til at spille fodbold eller ukritisk overtage mændenes spilleregler. Men for at undgå de unødvendigt hårde uventede tacklinger, der igen og igen sender erhvervskvindernes ambitioner til tælling. Og undgå den automatiske favorisering af mændene, fodboldkulturen i sig selv skaber.

Snublesnore og gode råd til virksomhederne

OBS: Dette spor adskiller sig markant fra de andre ved at være en overordnet introduktion til, hvordan fodboldkulturen præger det danske erhvervsliv på kryds og tværs af undersøgelsens andre spor. Derfor vil mange af snublesnorene og de gode råd til virksomhederne være at genfinde i lidt andre former i de andre artikler.

1. snublesnor: Det kræver tid og fleksibilitet at spille spillet

Noget af det allermest basale, drengene lærer som miniputter er at se op, så de kan overskue spillet og kan se chancerne forme sig. De lærer at signalere til de andre, når de er fri. De lærer at løbe fremad på banen, så de straks er spilbare igen. Og i deres senere erhvervsliv sørger de for altid for at kigge frem og til siden – og at have lidt ekstra tid og plads til at kunne tage en uventet prestigeopgave, en spontan øl eller lige få stukket hovedet ind på rette vedkommendes kontor for at fortælle om nogle løse ideer, de går og brygger lidt på for tiden. De positionerer sig aktivt. Hele tiden.

Derfor forstår de ikke, når kvinderne ikke gør det samme. En mandlig koncernchef forklarer, at hver gang han stopper en kvindelig medarbejder på gangen, og spørger, hvordan det går, fortæller hun om den arbejdsopgave, hun knokler på med lige nu og her. Hvorimod, når han spørger en mand, fortæller manden gerne om nogle ideer han har omkring nogle projekter han gerne vil kaste sig over i fremtiden.

Her er det en gennemgående udfordring, at mange kvinder fokuserer så meget på at løse deres nuværende opgaver til UG med kryds og slange, at de sjældent takker ja til de uventede prestigeopgaver eller har overskudstid nok til at kigge fremad, forudsige de andre spilleres næste træk, positionere sig selv og gøre sig spilbare.

Der tegner sig derfor der et tydeligt mønster i, at mændene ikke alene prioriterer netværket højere end kvinderne. De sørger for at mere fleksibilitet i kalenderen til at kunne springe på de muligheder, der pludselig byder sig. Og samtidig har de også en helt grundlæggende fornemmelse for, hvem de skal sørge for at holde orienteret og pitche deres ideer, fremtidsdrømme og visioner ind til. Her er kvinder flest ikke tilstrækkeligt opmærksomme på, hvem det vil være strategisk smart at holde i loopet. Det skorter egentlig ikke på ideerne og lysten til at føre dem ud i livet. De fortæller bare kun om dem til deres mand, veninder og de kolleger, der er på niveau med dem selv, og derfor ikke kan gøre så meget for at bringe dem ud i livet.

Det kan virksomheden gøre: Hjælp medarbejdere til at prioritere deres tid

Giv medarbejderne et reelt indblik i virksomhedens strategi

og prioriteringer, så de har noget reelt at pejle efter. I dag bliver man som medarbejder sjældent særligt meget klogere af de finpudsede strategislides, hvor alle ledelsens mellemregninger er skåret fra – og derfor mangler medarbejderne på de fleste niveauer grundfornemmelsen af, hvordan deres indsats indgår i den store helhed. Og har derfor svært ved selv at prioritere deres tid og opgaver.

Hjælp medarbejderne til at gennemskue, hvor deres opgaver er løst godt nok og deres ressourcer er bedre brugt på andre projekter. I det meget projektorienterede erhvervsliv er en af de vigtigste kompetencer evnen til at melde sig ind i de rigtige projekter på det rigtige tidspunkt – og få meldt sig ud igen, når de har leveret det, de skulle. Det giver også den optimale udnyttelse af virksomhedens kompetencer og ressourcer. Og det er ingen skade til at understrege, at det faktisk er en del af jobbeskrivelsen at udnytte sine ressourcer optimalt, så kvinderne med god samvittighed kan prioritere det.

2. snublesnor: De vigtigste møder foregår i drengenes omklædningsrum

Fodbolden gennemsyrrer erhvervslivets sprog. Ikke kun, når det gælder alle fodboldmetaforerne, der har sneget sig ind i erhvervs sproget. Men også selve tonen og omgangsformen. Det er et sikkert og ufarligt samtaleemne at kaste sig over mænd og mænd imellem. Og det er vigtigt for netværksdannelsen, fordi man(d) kan tage for givet at selv vildtfremmede mænd er med på en fodboldsnak. Og kender til kulturen.

For eksempel starter de fleste møder i dansk erhvervsliv – især når parterne ikke kender hinanden så godt endnu – med en ret omfattende snak om alt muligt andet (og meget ofte fodbold) end mødets omdrejningspunkt. Kvinderne opfatter det ofte som uprofessionel spild af tid, mens det for mændene er en mindst ligeså vigtig del af mødet som den mere konkrete fagsnak. For den svarer fuldstændig til den snak, de er vant til at have i omklædningsrummet inden fodboldkampen, hvor det ikke handler om selve kampen, før man bevæger sig op på banen og begynder at småtjatte lidt til bolden. I

omklædningsrummet småsnakker man om alt muligt andet. Og føler hinanden lidt på tænderne, så man ved lidt mere, når først kampen går i gang.

Når kvinderne holder mund, mens de venter på, at mødet går ”rigtigt i gang”, får de ikke manifesteret deres plads på holdet. Og så ved mændene ikke rigtigt, hvorfor skal man lytte til dem. For de mangler at få den basale fornemmelse af, hvem de kvindelige mødedeltagere er og hvilken rolle, de spiller, som de indledningsvis har fået af de mandlige deltagere.

En pudsig ting, der kan synes lille og ubetydelig, men som betyder meget for, hvordan vi opfatter hinanden, er den udbredte tendens til, at mænd kalder hinanden ved efternavn, mens kvinder oftest – selvom der naturligvis er masser af undtagelser – kaldes ved fornavn. Ved at kalde hinanden efternavnet mimer mændene ikke alene noget af fodboldfællesskabet og soldaterfællesskabet, hvor man typisk kaldes ved sit efternavn. Det klinger samtidig af den måde, man omtaler kilder og eksperter, ambassadører og chefer. Efternavnene har en professionel klang, mens kvindernes fornavne kommer til at lyde lille-pige-agtige i sammenligning. Og det er tydeligt, at der forekommer et markant skift, hvis en kvinde går fra kun at blive kaldt sit fornavn til enten at blive kaldt sit efternavn, der signalerer, at hun er ”one of the boys” eller hele sit navn, der indgyder en anden form for respekt. Som Stine Bosse formulerede det: ”Der gjorde en markant forskel, da jeg gik fra at være Stine til at være Stine Bosse”.

Interessant nok er der jo masser af smådreng, der meget tidligt fravælger fodbolden og føler sig meget udenfor drengfællesskabet som i Poul Kjøller-sangen ”Jeg er en dreng, der ikke kan li’ fodbold”. Mange af dem fortæller, hvordan de har skabt en særlig identitet i at være anderledes, kreative, bløde, i opposition, i mindretal. Og derfor også i voksenlivet fravælger de traditionelle virksomhedshierarkier til fordel for livet som selvstændige eller søger mod de kreative brancher, hvor det ikke er fodboldhierarkiet og -mentaliteten, der præger arbejdspladsen i samme grad, som det ofte gør i de store organisationer.

Men ikke desto mindre har de fleste alligevel lært sig selv at snakke med, fordi fodboldsnakken ofte er adgangsbilletten til

mandefællesskabet. De kan – som en af interviewpersonerne udtrykte det – ”fodboldfake” i samtaler med andre mænd og bliver automatisk regnet for fodboldinteresserede af de andre drenge/mænd, når de træder ind i et rum. Og de har en stående invitation til fodboldaftenerne, selvom de seriøse fodboldfans ofte gennemskuer deres faking med det samme.

Til gengæld er selv de mest fodboldinteresserede kvinder langt fra altid velkomne. Fordi tilstedeværelsen af bare en enkelt kvinde risikerer at påvirke hele stemningen. Dermed skilles fårene bogstaveligt talt fra bukkene, når det handler om at kunne deltage i de sociale arrangementer, der på længere sigt kan udvikle sig til vigtige uformelle netværk. I den forbindelse skal man ikke undervurdere, at arbejdet og fodboldkulturen for mange mænd repræsenterer et helle fra det pæne familieliv, hvor kvinderne ofte – i hvert fald i følge den gængse parforholdssnak, ugebladsoverskrifterne om, at kvinderne kastrerer deres mænd og tv-programmer som ”Hjælp min kone er skidesur” – tager styringen og afretter mændene, så de ikke længere må have hverken deres højtalere, boligsmag, interesser, venner, rengøringstærskel (eller mangel på samme) i fred. Her er fodbolden med gutterne et legitimt afbræk, hvor man kan tillade sig at være som man(d) er.

Og derfor er det vildt uheldigt, når arbejdspladsens unisex-toiletterne pludselig er fyldt med skilte, der garneret med blomsterranker og hverdagspoesi opfordrer alle til at bruge børsten og sidde ned, når de tisser. De skilte bliver for mange mænd et skræmmende forvarsel om, hvordan samtalerne i det både omklædningsrum og bestyrelseslokaler risikerer at skulle forløbe, hvis kvinderne for alvor træder ind på mændenes enemærker i forhold til det sociale og fodboldspillet. Undervejs i vores interviews hørte vi rigtig mange gange mændene sige, at de ville ønske, kvinderne bare slappede lidt mere af med det hele. ”Det er jo bare noget, vi leger”, sagde de. Og den leg skal helst ikke ødelægges af snerpede husmødre, der trænger sig ind på legebørnenes tidligere enemærker.

Så selvom kvinderne efterhånden i ny og næ får tiltusket sig adgang til drengenes omklædningsrum og begynder at kunne snakke med, viser den ”lille forskel” sig alligevel hurtigt at være ret meget større, end man

skulle tro. For kvinderne kan aldrig være med til at lave ”pissekrogsaftaler”, og der er altid en så markant mangel på dametoiletter, at kvinderne ender med at bruge alt for meget af deres netværkstid til konferencer og receptioner med at stå i toilet kø, mens mændene netværker lystigt derudad. Uanset hvor gerne de vil og hvor meget de gør for at spille efter reglerne, vil kvinderne altid være fremmede fugle i drengenes omklædningsrum. På samme måde som mange mandlige pædagoger og sygeplejersker stadig føler sig som fremmede fugle i pigernes.

Det kan virksomheden gøre: Sørg for at sikre kritisk masse til møderne, og at mødelederne tager mere ansvar

Sørg for, at alle omkring mødebordet har mindst én allieret, så det ikke altid er det ene køn, den ene minoritet, den ene faggruppe eller den ene afdeling ikke er i markant undertal – og derfor har nogen til at opfange og kommentere på pointerne og samle boldene op.

Sørg for at mødelederne inddrager flere i den indledende snak og fordeler taletiden undervejs i mødet mere ligeligt ved at spørge mere aktivt ind til de mere stille typer M/K. De mere udadvendte skal nok sikre sig selv tilstrækkeligt meget taletid.

Giv medarbejderne et fælles sprog. Skru ned for fodboldsproget og vær i stedet opmærksom på at opsnappe særlige ord og udtryk, der er helt jeres egne – og dyrk dem aktivt. Det skaber en fælles holdånd, der er særegen for netop jeres virksomhedskultur – og som alle kan være med til at skabe og udvikle og føle sig en del af.

Vær konsekvent i navngivningen af mænd og kvinder i personalemedierne. Vær opmærksom på, om mænd og kvinder omtales med fornavn, efternavn eller begge dele, når de omtales på intranettet og i medarbejderbladene. Træf en beslutning om, hvordan de gør det og sørg for, at det er ens for begge køn. Ellers ender det meget hurtigt med, at mændene – uanset niveau – refereres til med begge navne eller kun efternavnet, der signalerer høj ekspertise og i øvrigt er nemmere at genkende fremadrettet. Et fuldt navn eller et efternavn kan nærmest blive et brand i sig selv – mens det er svært at

skelne Stiner, Thomasser, Petere, Michaeler, Christinaer og Jakobber fra hinanden.

3. snublesnor: Man lærer ikke at spille på nye pladser, hvis man aldrig får chancen for at træne på andre pladser end den, man startede på.

En af de moderne ledeses vigtigste roller er at "sætte holdet" fra projekt til projekt. Her gælder det jo – ligesom på fodboldbanen – om at mixe de forskellige kompetencer. Det nytter ikke at have et stærkt forsvar, hvis der ikke også er gode angribere. Et stærkt angreb falder til jorden, hvis der er huller i forsvaret. Og hvis ikke midtbanen fungerer, kan de andre funktioner dybest set være lige meget.

Det er et typisk kendetegn for ambitiøse medarbejdere, at de aktivt går efter at blive udfordret og bevise deres værd på stadig mere udfordrende spillebaner. Og derfor stiller de også stadig højere krav til både træneren og medspillerne. Hvis ikke de bliver spottet og headhunted til et andet hold, søger de selv videre. Opad i divisionerne, fremad på banen. Hvis deres nuværende leder ikke er god nok til at udvikle talentet, finder de sig en anden.

Og det samme gælder i erhvervslivet – der skal helst ske en løbende udvikling, opgaverne skal blive sværere, ansvaret større, projekterne mere komplekse, netværket stadig mere velplaceret.

Her er det en snublesnor, at mange kvinder fra starten bliver placeret i forsvaret. Måske fordi de tilfældigvis "ligner" en forsvarsspiller. Måske fordi de – mere eller mindre frivilligt – påtager sig at samle boldene op efter de mere uregerlige drenge. Måske fordi de har taget en uddannelse, der peger i retning af en stabsfunktion indenfor kommunikation, HR eller marketing, fremfor en karriere i linjen. Og hvis de ikke er opmærksomme på det, risikerer de hurtigt at strande i forsvaret resten af deres karriere.

Ikke at der i sig selv noget galt i at være forsvarsspiller. De er helt essentielle for at få spillet til at fungere. Men det er ærgerligt – både for den enkelte kvinder og for mangfoldighedsledelsen i et større perspektiv – i det tilfælde, hvor kvinderne rent faktisk både gerne ville og havde talent for at spille angrebet eller på midtbanen i stedet. Måske ville de have været fremragende spilfordelere eller målmænd. Men det blev bare aldrig bliver opdaget. Og de fik aldrig chancen for at afprøve talentet.

En af de mandlige ledere, vi talte med, fortalte om en virksomhed, hvor direktøren altid spillede fodbold med de nyansatte ledere og tacklede dem meget hårdt, som en slags test af, hvor hårdføre de var. Da vi spurgte, om det også gjaldt kvinderne, var svaret ”Nej, selvfølgelig ikke. Dem kunne man da aldrig finde på at tackle”.

Det er et meget konkret eksempel på, automatisk bliver holdt udenfor en meget vigtig initieringsrite i virksomheden, som gør, at hun aldrig rigtig kan komme med på holdet. Og hvordan, der blandt mændene er en langt mere udbredt kultur med at rokere talenterne lidt rundt, give dem mulighed for at prøve forskellige pladser af og prøve kræfter med opgaver, hvor de skal strække sig markant – og ikke mindst give dem den nødvendige kritik, der gør, at de har en reel chance for at forbedre. Mens mange kvindelige talenter ledes med en vis berøringsangst, så de aldrig rigtig bliver tvunget ud af deres komfortzone. Og derfor heller ikke accelererer deres talent så hurtigt, som de kunne have gjort. Her er det en ekstra snublesnor, at mange ledere har interesse i at holde på deres gode forsvarsspillere. Så den nærmeste leder er ikke altid den bedste til at få sparket en dygtig kvinde videre.

Det kan virksomheden gøre: Giv medarbejderne mulighed for at rokere rundt og afprøve nye pladser med jævne mellemrum. Og giv kvinderne et spark bagi engang imellem.

Træn de kvindelige talenter på samme måde, som I er vant til at gøre med de mandlige talenter. Giv dem nye udfordringer. Send dem rundt i virksomheden, så de kan få et bredt forankret netværk. Sæt dem på prestigeprojekter, hvor de kan prøve kræfter med deres egne kompetencer.

Sørg for, at det ikke kun er den nærmeste leders opgave at spotte talenterne. De har ikke altid interesse i at sende deres bedste spillere videre. Derfor er det vigtigt, at HR og andre ledere er med til at spotte talenterne og give dem skub, der for rigtig manges vedkommende er alt, hvad der skal til for at de kommer uproblematisk videre. Får de ikke de skub med jævne mellemrum, risikerer de at stagnere.

4. snublesnor: Alle pejler efter anføreren – men ingen tænker på, at anføreren kunne være en kvinde

”Der er jo et hierarki på ethvert fodboldhold”, siger de fleste fodboldkyndige som det naturligste i verden. De gennemskuer hierarkiet, så snart de ser et andet hold spille. Og hvis de skal spille med på et nyt hold, fornemmer de holdets hierarki, så snart de træder ind i omklædningsrummet.

På samme måde fornemmer de intuitivt deres plads, taletider og beføjelser i erhvervslivet. Og så snart de træder ind i et mødelokale genkender de – selvom de ikke kender deltagerne på forhånd – intuitivt anføreren – også selvom vedkommende ikke lige her og nu sidder for bordenden eller har flest skulderstriber.

I hvert fald genkender de anføreren, hvis han (!) ligner den alfahan, både mænd og kvinder stadig i 2011, ser for deres indre blik, når de ser en “rigtig anfører” eller en “rigtig leder” for sig. Den kønne lyshårede kvinde bliver til gengæld lynhurtigt afkodet som sekretæren – også når hun reelt er lederen. Ligesom også de blødere mandetyper, de mere indadvendte personligheder og dem med andre faglige baggrunde end de klassiske lederuddannelser, ofte afkodes som alt andet end ledere – og ligefrem kan blive anklaget for “ikke, at ta’ den” eller være for vege – alene fordi de ikke ligner de anførere, man umiddelbart er vant til at pejle efter.

Det kan ikke alene give anledning til forvirring og akavede situationer,

når lederen bliver afkodet som sekretær, fordi hun er køn og ung og tilbyder en kop kaffe – det giver efterhånden også anledning til en række sammenstød mellem repræsentanterne for det mere traditionelle erhvervsliv og deres ledelsesstil – og alle dem, der fra hver deres vinkel prøver at forandre virksomhedskulturen indefra. Og som også i høj grad leder og fører an. De gør det på en anden måde, i en anden rækkefølge og i et andet tempo, mens de implementerer de nye samarbejdsformer, værdigrundlag og fladere strukturer.

Det kan virksomheden gøre: Udvid opfattelsen af, hvordan en “rigtig leder” ser ud

Vær med til at udvide opfattelsen af, hvordan en “rigtig anfører” opfører sig og ser ud i jeres virksomhed. Det vil ikke kun gavne ligestillingen kønnene imellem, mens også skabe rum for nye ledelsesformer og arbejdsprocesser, der også risikerer at drukne i de nuværende forventninger til “rigtig ledelse”. Og selvom medierne har meget at skulle have sagt i den forbindelse, er det langt fra kun deres ansvar at skabe en mere nuanceret dækning af erhvervsstoffet, så succeserne og bundlinjeresultaterne fra alternative ledelsesformer kommer tydeligere frem i lyset.

Sørg for at bringe flere forskellige stemmer frem i rampelyset. Så det forekommer mere og mere “naturligt”, at anførerne ser forskellige ud, prioriterer og opfører sig forskelligt.

Klæd talenterne ordentligt på så de – uanset, hvor alternative deres tilgange til ledelse i øvrigt måtte være – også kan tale det mere traditionelle erhvervslivs sprog og deltage aktivt i de eksisterende fora. Ikke fordi de skal indordne sig, men fordi det er vigtigt at blive hørt, respekteret og taget seriøst, hvis man nogen sinde vil gøre sig forhåbninger om at gøre en reel forskel.

5. snublesnor: Kvinderne mangler medspillere helt fremme på banen

Det er langt fra nok at få sikret sig en plads på holdet. Man skal også have nogle medspillere, der kan spille bolden til en og dribble videre med

de bolde, man selv sparker videre i systemet. Ofte spiller mændene hinanden, fordi de føler sig mere sikre på udfaldet, hvilket man ikke kan fortænke dem i, fordi kvindernes manglende fodboldkundskab ofte betyder, at de netop spiller helt anderledes, end mændene forventer. Samtidig spiller kvinderne også typisk andre kvinder, fordi det forekommer tryggest. Her kommer kvinderne til kort, fordi de så – som den kønsmæssige procentfordeling i dag ser ud helt fremme på banen – har alt for få medspillere. Ofte ender de kvinder, der tør løbe helt frem på banen så med at stå helt fremme på banen og råbe ”jeg er fri, jeg er fri”, uden at nogen reagerer. Så hun får spillet alt for få bolde hen til sig – og får alt for sjældent afleveret og afsluttet.

Gennem vores interviews er det et tydeligt mønster, at mange af de talenter M/K, der er kommet godt videre i karrieren, er startet med et traineeforløb. Det har nedbrudt de traditionelle kønsbarrierer, så medarbejderne fokuserer mere på hinandens kompetencer, end på hinandens køn og er blevet så samspillede, at de helt naturligt spiller den mest kompetente i den konkrete situation uden at skele til kønnet. Gennem traineeforløbene har talenterne desuden fået et bredt forankret netværk i organisationen, velplacerede mentorer og et godt kendskab til de forskellige afdelingers ønsker og behov, så de har en god fornemmelse af virksomhedens overordnede mål – og hvor de selv indgår i den store plan. Og ikke mindst har de den vigtige selvforståelse af at være talent og nogen virksomheden satser på, der giver dem selvtillid til at tage bladet fra munden i vigtige sammenhænge.

Traineeforløbene bliver dermed et godt eksempel på, hvad der overordnet skal til for at få kvinderne med frem på banen. Men for de ambitiøse mænd og kvinder, der p.t. snubler på vej mod direktionsgangene er chancerne for at komme på et traditionelt traineeforløb forlængst kørt. Derfor et stort potentiale i at undersøge, hvordan man implementere den samme grad af samspil, grundigt organisationskendskab og bredt forankret netværk for medarbejderne på de højere erfaringsniveauer.

Det kan virksomheden gøre: Skab flere projektføløb, der styrker netværkene på tværs af køn og afdelinger

Supplér traineeforløbene for de unge talenter med

prestigefyldte udviklingsprogrammer for de mere modne talenter. Der er mange tidspunkter undervejs i karrieren, hvor mange kunne have godt af et inspirations- og udviklingsboost, og hvor det ville give god mening at arbejde mere projektfokuseret i en periode. For eksempel når nybagte forældre vender tilbage fra barsel, højt skattede medarbejdere vender tilbage som stress-rekonvalecenter eller sidder under en chef, der er lige ved at få dem til at sige op. Her vil det være godt at cirkulere rundt mellem spændende projekter, der har en naturlig afslutning, så man kan få resultaterne med sig og føle, man har bidraget til noget vigtigt. Samtidig vil medarbejderne så få mulighed for at søge over mod andre afdelinger og de interne netværk på tværs af afdelingerne vil blive styrket, så virksomheden arbejder mere i en samlet retning.

Udvid introforløbene for nye medarbejdere og opdyrk de netværk, der automatisk opstår under et introforløb mere, så de nye medarbejdere fra start får et velunderbygget netværk på tværs af afdelingerne.

6. snublesnor: Resultaterne drukner tit i holdpræstationerne

Som erhvervslivet tegner sig i dag, indgår den enkelte medarbejder konstant i et hav af forskellige teams, afdelinger, projekter og samarbejdskonstellationer. Hvert samarbejde er en hårfin balance mellem på den ene side at være en holdspiller, der driver det samlede hold frem mod sejren – og samtidig at sikre sig de personlige resultater, der gør, at man også bliver udtaget til holdet næste gang. Det ikke nok bare at være med. Det er faktisk vigtigt, hvem der vandt.

Her er det en væsentlig snublesnor, at mange kvinder ikke tydeligt nok får fremhævet, hvad de selv har bidraget med. Det er heller ikke nok, at de andre i teamet ved, hvor uundværlig, man var. For de kan lynhurtigt være spredt for alle vinde. Og det er ikke nok, at chefen roste en på tomandshånd. Det skal dokumenteres, så man har resultaterne helt konkret med sig på CV'et – gerne med nye ansvarsområder, der også afspejler sig i titlen, formelt lederansvar, lønforhøjelser eller synlige frynsegoder.

Samtidig er det vigtigt at få fremhævet, hvad man selv bidrog med undervejs i processen. Mange kvinder deler hellere end gerne æren og omtaler derfor alle succeser med “vi” og “os”. Det er prisværdigt og vigtigt for både motivationen og holdånden, men det må ikke ske på bekostning af, at man også får fremhævet sin egen indsats. Det gælder også, selvom det endelige resultat ikke blev præcis som man ønskede. De enkelte spillere kan sagtens have spillet godt og høste masser af ros for deres individuelle indsats, selvom holdet samlet set tabte kampen.

Her har mændene fra fodbolden lært, hvor vigtigt det er både at tænke både i den fælles indsats og de individuelle præstationer. Vist er der altid et hierarki, stjerner og vandbærere. Men helt fra barnsben har drengene lært, at forudsætningen for det hele, at forudsætningen for, at måltøven oppe foran kan rykke i hullerne på det rigtige tidspunkt, er et velfungerende forsvar og en midtbane, der binder spillet sammen, fordele det og breder banen ud. Så selvom det ofte er måltøven oppe foran, der får publikums opmærksomhed, ved alle også, at det er en fælles indsats og at alle pladser på holdet er med til at påvirke resultatet. Den dynamik mellem hold-præstationerne og de individuelle præstationer har kvinderne sværere ved at navigere i.

Det kan virksomheden gøre: Gør det mere tydeligt, hvem der bidrager med hvad

Giv teamet mulighed for selv at præsentere deres arbejde opad i organisationen. Dels er det en meget vigtig motivationsfaktor at bringe resultaterne af sit arbejde til torvs og høste frugterne. Dele er dem, der har udført arbejdet også tit de bedste til at præsentere det, fordi de kan besvare alle de komplicerede spørgsmål, deres chefer ikke har en chance for at kunne besvare ordentligt, fordi de ikke selv har været med undervejs. Flanker, medarbejderne omvendt ikke har kunnet fække af på forhånd, fordi de ikke kender til de udfordringer ledelsen kæmper med, fordi de aldrig møder hinanden. I dag går alt for mange ideer tabt i mellemlidertabet mellem ledelsen og medarbejderne. Og det er ekstremt demotiverende for medarbejderne, hvis de projekter, de har knoklet for falder til jorden på den konto.

Husk at fremhæve andre end angriberne, når projekterne skal fejres og resultaterne fordeles. Der er rift om de synlige

pladser, så det kan være svært at tilkæmpe sig dem – og samtidig er det også vigtigt for ethvert projekt, at der er nogle gode bagstoppere. Og de fortjener mindst ligeså meget ros som angriberne, hvis projektet lykkes.

7. snublesnor: Mændene klapper tingene af undervejs – kvinderne venter til selve mødet

Mændene er fra fodboldkulturen vant til, at der ryger nogle finker af panden i kampens hede. Faktisk er det en vigtig del af spillet, at man undervejs råber til hinanden for at gøre opmærksom på chancer og åbne flanker. Og nogle gange skal det gå meget hurtigt, hvis man skal kunne nå at udnytte chancen eller mandsopdække modstanderen. Det kan ikke vente til halvlegen – så er det for sent. Det haster, der er pres på. Derfor råber man højt og med store bogstaver på dem, man ved kan udnytte chancen eller dække hullet her og nu. I halvlegen har man så mulighed for at justere mere grundigt på det hele. Og efter kampen er det meget almindeligt at hylde the-man-of-the-match og uddele dummeslips/bamser/tur-til-at-give-kvajebajer bagefter, så irritationen over fejlafleveringer og brændte straffespark kommer ud af verden med det samme.

Præcis samme situation gør sig ofte gældende på arbejdspladserne. Chancer byder sig pludseligt og uventet, hvor man mindst venter det – og så er man nødt til at slå til. Det kan ikke vente til næste MUS-samtale. Målsætninger, ambitionsniveauer og nye muligheder opstår undervejs i processen, og de fleste af dem skal man handle på med det samme – der kan man ikke altid vente på at tage den store strategidiskussion i plenum.

Her er der en tendens til, at mændene løbende foretager de strategiske og prioriteringsmæssige justeringer uformelt med deres ledere, mens kvinderne venter til de formelle møder, hvor det i praksis ofte er for sent. Det opfatter mange kvinder som ”snyd”, fordi de igen og igen oplever, at store beslutninger, de slet ikke anede var til diskussion, er truffet længe inden mødet går i gang, fordi deres modspillere forlængst har ”klappet den af” og sikret sig magtfulde allierede under mødet. For

kvinderne er det snyd, for mændene er det en naturlig optakt til kampen.

Hvad kan virksomhederne gøre: Gør beslutningsprocessen tydelig

Synliggør så vidt som overhovedet muligt, hvor, hvornår og hvordan beslutningerne reelt træffes på jeres arbejdsplads.

Det øger markant chancen for, at I får værdifuldt indspark med i processerne, som den nuværende virksomhedskultur mange steder afskærer sig selv fra. Indfør for eksempel åbne ide- og strategieftermiddage, hvor alle medarbejdere har mulighed for at byde ind med mikropræsentationer fulde af friske ideer.

Indfør flere formelle evalueringer undervejs i processen, hvor alle projektdeltagere kommer til orde og bliver holdt i loopet på nye mål og visioner. Det giver mulighed for, at alle medarbejdere – ikke kun dem, der spiller efter fodboldreglerne – får mulighed for at optimere processen og strategien med deres forskellige faglige og personlige kompetencer. Det ændrer ikke på, at der samtidig vil foregå løbende afklapninger undervejs – men det vil sikre, at der ikke går alt for meget spildtid med at nogle projektdeltagere fortsætter ud af den oprindelige retning, mens andre kører efter helt nye planer. Undervejs får mulighed for at komme til orde.

Lad være med at skåne kvinderne for den kritik, mændene automatisk får efter “kampen”. Lad jer inspirere af fodboldkulturens uddeling af “man of match” og “dumme-præmier” umiddelbart efter opgaven er færdigløst, så alle får irritationerne ud af systemet med det samme i stedet for at gå og ruge over det. Og tag med det samme en snak om, hvad alle kunne gøre endnu bedre næste gang. På den måde kan man samtidig afmystificere, hvad det egentlig er, der virker og ikke virker, så medarbejderne slipper for at føle sig frem i blinde, men reelt lærer noget fra gang til gang.

Bliv ved med at give konstruktiv til medarbejderne – også når de op i alderen og hierarkierne. Selv de bedste kan blive bedre. Men efterhånden som man får nogle erfaringsår på bagen, 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.

8. snublesnor: Det gælder om at søge de oplagte chancer

Mange af mændene sagde undervejs i interviewene, at det vigtigste er at være i spil og udnytte sine chancer. Bare det at melde sig på banen bliver i sig selv noget positivt. Også selvom det ikke lykkes med bravour hver gang. Blandt kvinderne var det til gengæld meget markant, at de snakkede om, at de jo lige skulle være klar. Klar til at præsentere deres store ide for ledelsen, klar til at rykke igennem.

Sagen er bare, at man aldrig bliver rigtig klar, hvis ikke man så småt begynder at dele sine tanker med dem, der kan være med til at realisere dem. Der er altid nye ting, man kunne undersøge nærmere og detaljer, der kan finpudses. Og hvis man ikke sparrer med andre undervejs, risikerer man at bruge unødigt meget tid med at justere de forkerte detaljer.

Alt for ofte holder kvinderne sig tilbage, indtil de er 110% sikre på, at de kan løse opgaven perfekt. Og derfor frarøver de sig selv mange potentielle chancer, fordi ideerne – trods det store forarbejde – bliver for nemme at skyde ned. Hvis man derimod – som mange af mændene har for vane at gøre – involverer ledelsen og beslutningstagerne undervejs i processen, sikrer man sig ikke alene, at de også tager ejerskab på ideen. Man kan også præsentere noget, der reelt er mere “klar” end man nogensinde selv ville have kunnet knokle sig frem til, fordi man fra starten kan forankre ideen i virksomhedens faktiske behov.

Hvis man så får et nej i første omgang – og det gør man ofte, når man stikker snuden frem – har kvinderne en langt større tendens til at tage et nej for et nej end mændene. De undskylder alt for hurtigt ulejligheden og trækker følehornene til sig, som om de risikerede at ”lave en rigtig Jesper Olsen”, hver gang de melder sig på banen. Men det er trods alt uhyre sjældent, at man laver så stort et kiks, at det klæber til ens navn resten af livet. Tværtimod vil der ofte komme noget positivt ud af at markere sig. Det kan godt være, man ikke med det samme opnår det, man gik efter – men pludselig er man kommet frem i ledelsens bevidsthed og er dermed i spil til andre spændende muligheder. Hvis man derimod aldrig markerer sig, er der alt for få, der er opmærksomme på, at man findes.

Her møder vi også to af erhvervslivets mest slidte sportsmetaforer: ”På den korte bane” og ”På den lange bane”. Og de to begreber er samtidig skyld i nogle af de gennemgående misforståelser mellem erhvervslivets mænd og kvinder.

Meget groft generaliseret spiller kvinderne på den lange bane, mens mændene spiller på den korte, når det gælder resultaterne. Hvilket vil sige, at kvinderne ofte tænker mere på virksomhedens/holdets/teamets langsigtede resultat, mens mændene er mere opmærksomme på selv at få resultaterne med sig her og nu.

Omvendt spiller mændene på den lange og kvinderne på den korte, når det gælder opgavefordelingen. Hvilket vil sige, at mændene oftere byder ind med de store ideer og langstrakte visioner, der ofte fører til projektlederroller på de prestigefyldte strategiprojekter, mens kvinderne oftere strander på ad hoc-projekterne og brandslukningsopgaverne, hvor indsatsen ofte er altafgørende her og nu, men hvor resultaterne sjældent tæller i det store perspektiv.

Det skaber forvirring og irritation. Kvinderne føler sig desavoueret, når mændene overhæler dem indenom på jagt efter de hurtige resultater. Mens mændene undrer mændene sig over, hvorfor kvinderne ikke bare løber med bolden, når de har chancen. Og tænker, at så kan de jo ligeså godt selv løbe med den. Kvinden har jo tydeligvis ikke tænkt sig at rykke på chancen. Men til gengæld risikerer de hurtige handlinger også at smadre et strategiforløb fuldstændig, så det hele bliver demotiverende

meningsløst for alle parter – og virksomhederne spilder alt for meget på bundlinjen.

Det kan virksomheden gøre: Giv alle flere chancer – og evaluér grundigt på, hvordan det gik, så de udvikler sig fra gang til gang.

Klarlæg tydeligt, hvordan de enkelte projekter og medarbejdere indgår i den overordnede strategi. Hvor skal vi hen og hvordan regner vi med at komme det? Hvad skal der til undervejs? Hvilke delmål opstiller vi undervejs, hvor der er mulighed for at hente konkrete resultater. Alt hvad der så konkret som muligt kan klarlægge det overordnede mål og de underliggende processer, så medarbejderne ikke falder over hinanden på vejen mod det fælles mål.

Sørg for, at alle medarbejdere er klar over, at man er nødt til at tage mange chancer før et par af dem bliver til noget. Ellers kan det virke som om det altid er de samme, der får chancen – men når det er tilfældet skyldes det for det meste, af de også skød på mål 10 gange så ofte som de andre. Og brændte mange gange undervejs. Jo flere gange, man får chancen, jo mere naturligt bliver det at tage chancen og jo bedre bliver man til at leve med risikomomenterne. Mens det bliver stadigt mere angstprovokerende at skulle tage ordet, hvis man ellers aldrig gør det.

9. snublesnor: Tredje halvleg ligger ofte efter klokken 17

Når arbejdsdagen lakker mod enden, spiller fodbold en vigtig rolle på arbejdspladsen. Virksomhedskulturer flest har deres svar på 3. halvleg – nemlig alle dem, der bliver hængende efter arbejdsdagens officielle afslutning. Et tidspunkt, hvor man kun meget sjældent ser småbørnsmødre på gangene, og hvis de er der, får de alligevel ikke det optimale ud af at være tilstede, for så sidder de ofte fordybet i arbejde og deadlines. “Det er jo derfor, jeg er her...” siger de typisk. Mens mange af mændene ligeså meget bliver hængende, fordi det er socialt hyggeligt. Mere afslappet. Sjovere. Og ikke mindst er det meget væsentligt for karriereplejen, fordi det ofte er her, man opsnapper nogle af de

strategiske godbidder. Man får uformel tid med lederen, hører lidt om, hvad der sker på de andre niveauer, hvor der er rørte vande at fiske i, snakker om opgavefordelingen. Alt det, som kvinder flest først opdager, når det er for sent. Alt det, der giver en mulighed for at gøre sig spilbar. Alt det, der er en ligeså vigtig del af arbejdet, som det, der foregår mellem 9 og 17.

Fodboldkulturen slår også igennem langt væk fra skrivebordene og computerskærmene. For også når man holder fri og skal hygge sig sammen med kollegerne foregår det mange steder med bordfodboldspil i fredagsbaren, teambuilding-fodboldkampe og smøre-VIP-billetter til Parken.

Ofte er fodboldaktiviteterne og snakken krydret med så meget mandehørm, at der blandt mændene kan opstå en – berettiget – frygt for, at der vil blive lagt en dæmper på stemningen, hvis der deltager bare en eneste kvinde. Hvis kvinderne overhovedet får lov at være med, står valget derfor mellem at lege ”one of the boys” med den konstant overhængende risiko for at blive kaldt snerpet, hvis hun indimellem siger fra. Eller at blive opfattet som snerpet fra starten, og derfor aldrig reelt komme med i fællesskabet, selvom hun formelt er det i kraft af sin stilling, titel eller position.

Det kan virksomheden gøre: Vælg fællesaktiviteter, der ikke favoriserer nogle medarbejdere fremfor andre.

Sørg for at lederne er tilgængelige for uformelle samtaler i arbejdstiden. Arbejdsfordelingen i mange hjem er, at fædrene afleverer, mens mødrene henter. Og derfor er mødrene sjældent til stede sidst på eftermiddagen, hvor meget af den uformelle netværksdannelse flourerer. Derfor er det vigtigt, at man ikke er nødt til at blive længe efter arbejde, hvis man skal have chancen for uformelt at vende et par ideer eller sine opgaver med sin nærmeste leder – og have reel chance for at foretage de nødvendige småjusteringer undervejs.

Gør en ihærdig indsats for at udvide sprekret af aktiviteter og sociale mødesteder, der ikke favoriserer et køn, en aldersgruppe eller en særlig uddannelsesbaggrund frem for

andre. Det er imidlertid næsten umuligt at vælge fællesaktiviteter, der ikke får nogle af medarbejderne til at føle sig udenfor eller dårligt tilpas. De ukønnede sportsaktiviteter som sejlads og cykling risikerer at udstille de medarbejdere, der er i knap så god form; fælles madlavning udstiller dem, der altid bare smider en pizza i samtalekøkkenets mikroovn, Trivial Pursuit og Bezzerwisser kan få mange til at føle sig dumme. Det er langt fra alle, der holder af at danse... Så det er ikke nemt. Omvendt er det bare FOR nemt at blive ved med at gøre som man altid har gjort – nemlig automatisk at afskrive alle dem M/K, der ikke interesserer sig for fodbold fra at føle sig tilpas i fællesskabet.

10. snublesnor: I toppen af hierarkiet kommer man længere med tålmod end med mandsmod

Hvis der er én ting, de færreste erhvervskvinder forstår er det, hvordan mændene kan lade sig selv undertrykke af en kolerisk eller inkompetent chef i årevis, uden at sige fra. Den adfærd opfatter mange kvinder som ydmygende og slesk, og de er ofte langt mere konsekvente i deres valg end deres mandlige kolleger på samme niveau. Hvis de længe nok har kæmpet en brav kamp, taget bladet fra munden og sagt topledelsen midt imod, uden at tingene har forandret sig til det bedre, reagerer de ofte ved tage deres gode tøj og går. De skifter job, bliver selvstændige eller rykker fra linjen over til stabsfunktionerne.

Og her ligger en stor del af forklaringen på, at der er så få kvinder i erhvervslivets øverste top: Mange af de dygtigste og mest kompetente medarbejdere, forlader deres ellers lovende poster, fordi de ikke vil finde sig i chefen, strategien eller beslutningen.

Erhvervslivets forsvarsmekanisme bliver at sige, at hun “ikke kunne stå distancen”, eller at hun “alligevel ikke var mand nok, da det kom til stykket”. Men reelt er der tale om et markant tab – både på samfunds- og ledelsesplan, hvor man mister alt for mange af de åbentlyse ledelsestalenter og forbilleder, der kunne have været med til at forandre erhvervslivet indefra, på virksomhedsplan, hvor man går glip af de nogle af de største talenter – og for kvinden selv, hvis hun gerne ville have

drevet det videre indenfor det traditionelle erhvervsliv. Derfor gælder det om at opfange disse kvinder inden de træffer alt for drastiske valg – og undersøge, hvad der skal til for at genskabe deres motivation.

Alt deres mandsmod frasorterer paradoksalt nok kvinderne fra på vej mod toppen. For mens mændene behandler det hele som om det kun er en overgang – ligesom da de som små drengefodboldspillere vænnede sig til, at de hvert andet år var de små, der skulle slæbe boldene og aldrig fik kampkort og hvert andet år var toppen af poppen og nogle gange havde en elendig træner – afskærer kvinderne på den måde sig selv fra mange potentielle muligheder ved at smække for tidligt med døren.

Her er det interessant at skele til, hvad mændene altid har gjort. For det viser sig hurtigt, at tålmodighed i sig selv er en dyd på de danske direktionsgange. Mændene står det ud som en tidsbegrænset ulidelighed. Fodboldopvæksten har udstyret dem en langt større pragmatisme, så de udholder ydmygelserne, for det er måske nok ulideligt lige nu, men de ved også, at cheferne og tiderne skifter konstant. Og venter tålmodigt på at blive en af “de store”. Det gælder om at være tålmodig – også når man sidder på bænker og ikke bliver udtaget til holdet. Og blive ved med at vise sig som en loyal spiller, arbejde hårdt, være en del af sociale, hele tiden søge chancerne og være klar til at slå til, når de byder sig.

Derfor er de gode til at udnytte ørkenvandningsperioderne til at skabe nye chancer, positionere sig selv og sætte en masse goodwill ind på netværkskontoen, så de er klar til at rykke, når muligheden byder sig. Og det ved de, at den nok skal gøre, fordi de løbende sætter bolde i spil. Den tilgang kunne kvinderne godt lade sig inspirere af, hvis de grundlæggende helst vil blive i virksomheden og afdelingen – men bare gerne ville af med deres helt aktuelle chef.

Det kan virksomheden gøre: Sørg for at tage hånd om problemerne, inden de bedste siger op.

Sørg for at opsnappe frustrationerne længe inden jeres bedste medarbejdere for alvor mister motivationen. Mange steder er MUS-samtalen det eneste formaliserede sted, man kan give udtryk for

den sine frustrationer og ambitioner over en dårlig chef eller deadendprojekter. Men for det første er der ofte langt imellem MUS-samtalerne, for det andet sidder man jo i MUS-samtalen netop overfor den chef, man måske er dødtæt og som har al mulig grund til at holde én fastlåst på deadend-projektet.

Få HR til at systematisere nogle karriereeftersyn løbende op gennem ledertalenternes karriereudvikling, hvor alle mulige andre end de nærmeste ledere også holder øje med talenternes udvikling. Og hvis hun sidder uhjælpeligt fast i sin nuværende situation, tilbyde hende et job i en anden afdeling, en ny leder at referere til eller et spændende projekt. Eller efteruddannelser og tværgående projekter, hun kan bruge til at opkvalificere sig og genfinde sin arbejdsglæde indtil den bremsende chef rokerer videre eller organisationen ændrer sig. For det gør den næsten altid med jævne mellemrum. Det er den slags mange mænd er supergode til, men hvor mange kvinder kan have brug for et ekstra lille skub, hvis de skal blive – i stedet for helt at forlade virksomheden eller karriereambitionerne.

Spør 5

Dagligdagen – Erhvervslivet matcher ikke tidsalderen

Indsigt:

- *Snublesnor 1: Selvledende medarbejdere ved aldrig, hvornår de har løst opgaven godt nok*
- *Snublesnor 2: Stramme tidsplaner modarbejder karriereudviklingen og netværksdannelsen*
- *Snublesnor 3: Mange karrierer går i stå lige efter første barsel*
- *Snublesnor 4: Vi tænker kun på talenter som unge, nyuddannede og uprøvede. Men mange vil gerne prøve noget nyt senere i karrieren.*
- *Snublesnor 5: Ildsjælene brænder sig, når de nærmer sig toppen*

I virkeligheden skal debatten slet ikke handle om køn eller kompetencer, men om fremtidens lederskab. Det nytter ikke noget, hvis Danmark vil konkurrere med resten af verden, og vi stadig bedriver ledelse som i et afsnit af "Krøniken".

Politikerne taler om, at Danmark fremover skal leve af vores viden, innovation, design og udvikling. Og stillingsopslagene og virksomhedernes websites efterlyser kreative medarbejdere, der kan 'tænke ud af boxen' og komme med spændende input i innovationsprocesserne.

Men hvis man skal nytænke og vidensudvikle er det noget nær en superkompetence at være et "helt menneske", der har andet i hovedet end arbejde, har tæt kontakt til verden udenfor, god intuition, bred dannelse og et stort netværk, der kræver pleje,

generøsitet, overskud og omsorg. Og det kræver en vis fleksibilitet i hverdagen at kunne vedligeholde den superkompetence.

Den fleksibilitet har fundet vej til mange topledelse, mens på de fleste arbejdspladser er det stadig – selv på meget videnstunge arbejdspladser, hvor medarbejderne i princippet kunne arbejde hvor som helst og når som helst – er det stadig svært at rumme fleksibiliteten på medarbejderniveau.

Man forventes i høj grad stadig at sidde på plads i de dyre domiciler mellem 9 og 17; mange steder skal de stadig lave timeregnskaber, som om de var fabriksarbejdere, der stemplede ud og ind; der er stadig et massivt lag af mellemledere, hvis tidligere funktion var at kontrollere arbejderne, men som ikke er gearet til at lede nutidens selvledende medarbejdere; der holdes stadig ugentlige afdelingsmøder, hvor alle spiller en time på at blive opdateret om ting, de kunne have skimmet på tre sekunder i en mail – og hjemmearbejdsdagene omtales mange steder stadig i gåseøjne, selvom mange reelt arbejder langt mere effektivt, når de kan koncentrere sig derhjemme uden konstante forstyrrelser og møder – og i øvrigt sagtens kan tænke stort, mens de sætter en vask over eller går en tur.

Virksomhederne prøver at kompensere og bringe sig selv up-to-date ved at holde workshops, strategiseminarer og teambuildingforløb med fokus på udvikling og innovation. Men det foregår ofte så separat, at det bliver svært at implementere resultaterne og erkendelserne i hverdagen. Så selve hverdagene og opfattelsen af, hvad der er effektivt og et godt stykke arbejde, stadig i forbløffende høj grad ligner et afsnit af Krøniken.

Dermed misrøgter mange virksomheder faktisk deres egen investering i de videnstunge og innovative medarbejdere, fordi deres viden, netværk og markedsforståelse skal holdes ved lige, hvis de skal kunne levere optimalt. Samtidig bliver det en unødigt snublesnor for især småbørnsfamilierne, at de skal pendle og stresse for at være på bestemte tider på bestemte tidspunkter. Og det ender ofte med at være logistikken, snarere end manglende arbejdslyst og kompetencer, der afsporer lovende ledertalenter fra karrierevejen.

Vi anbefaler derfor virksomhederne at skabe rammerne for nogle mere fleksible og mobile hverdage, hvor medarbejderne er mindre bundet af tid og sted. Og ikke mindst at give småbørnsforældrene mulighed for både at blive i karriereloopet og have lidt mere fleksible hverdage, så de kan få det hele til at hænge sammen. Det vil ikke alene gavne bundlinjen med en mere innovativ og effektiv virksomhedskultur, det vil også løse mange af ligestillingsudfordringerne, fordi det ville blive lettere for de ambitiøse småbørnsforældre at vedligeholde og udvikle deres karriere.

Snublesnore og gode råd til virksomhederne

1. snublesnor: Selvledende medarbejdere ved aldrig, hvornår de har løst opgaven godt nok

Det moderne arbejdsmarked skaber nogle helt nye udfordringer for medarbejderne. De forventes at være deres egne ledere og tage ansvar for deres egen karriereudvikling. Det kræver fleksibilitet, en høj grad af åbenhed overfor uventede muligheder og flair for at melde sig ind og ud af de rigtige projekter på de rigtige tidspunkter.

Selvledende medarbejdere er også selvevaluerende medarbejdere – derfor er det svært at vide, hvornår man har løst opgaven godt nok. Det er lederens opgave at opstille klare succeskriterier, så alle ved, hvornår en opgave betragtes som færdig og ved, hvad der er godt nok.

Gode råd til virksomhederne: Vær eksplicit

Sørg for at sige helt konkret, hvilken indsats, du forventer af medarbejderen, og hvornår opgaven er løst godt nok. Ellers har mange ambitiøse medarbejdere det med at overleve, mens deres tid, kræfter og kompetencer var bedre brugt på andre opgaver eller networking, efteruddannelse og positionering.

Husk at opstille tydelige delmål, så medarbejderne kan få resultaterne med sig undervejs, selvom de ikke er med på projektet fra start til slut. Så medarbejderne udelukkende deltager, når det er relevant, at netop de er på opgaven – og nemmere kan melde sig på banen i andre projekter, når de ved, hvornår opgaven er løst. Delmålene giver dem mulighed for at få resultaterne med sig, så det ikke altid kun er afslutterne, der belønnes. Og ikke mindst giver de en lejlighed til at lave løbende opfølgning på, om der er grund til at justere op eller ned på arbejdsbyrden.

Hold øje med, at det ikke altid er de samme, der ender med dead-end-projekterne. Nogle medarbejdere går til arbejdsfordelingen med forventningen om, at ”vi alle må yde lidt” – men i praksis viser det sig, at de er de eneste, der løfter, mens alle andre dukker sig for at kunne fokusere på de sjovere og mere prestigefyldte opgaver. Og så bliver byrden endnu tungere at løfte for de få, der meldte sig frivilligt. Så sympatisk tanken om at løfte i flok i øvrigt er, og så vigtigt det end er for holdet, arbejdspladsen og virksomheden, at nogen påtager sig disse opgaver, er dette en væsentlig karrieremæssig snublesnor for den, der altid ender med at påtage sig opgaverne. For

mens de knokler for at løse skraldespandsopgaverne og deadendprojekterne, benytter deres kolleger tiden til at positionere sig til nye stillinger og opgaver – og til at netværke og gøre sig synlige. Her ligger der en ledelsesopgave i at fordele opgaverne retfærdigt og bedst muligt, så det ikke altid er de samme, der står tilbage med nitterne og sige til de pligtopfyldende medarbejdere, at det ikke altid er deres tur og pligt til at tage de sure tjanser.

2. snublesnor: Stramme tidsplaner modarbejder karriereudviklingen og netværksdannelsen

Det kræver tid og energi at vedligeholde og videreudvikle sit netværk. Men gennem vores interviews viste der sig et tydeligt mønster i, at kvinderne nedprioriterede deres netværk, så snart de fik for travlt – og det gjorde de hele tiden. Her taler vi ikke kun om de officielle netværks- og erfa-grupper rigtig mange medarbejdere i dag deltager i op til flere af. Men også om det interne netværk på tværs af afdelingerne i virksomheden, som det er vigtigt at fastholde for at kunne køre sine projekter ordentligt igennem. Og om det sociale netværk, der ofte bidrager med en masse andre vigtige aspekter, der i sidste ende gør én bedre til arbejdet. I stedet fokuserer disse kvinder så meget på deres konkrete arbejdsopgaver her og nu, der kombineret med familielogistikken optager al deres tid og energi. De giver en masse, men får meget lidt igen på inspirations- og udviklingskontoen – og brænder lige så stille fagligt ud samtidig med, at deres netværk forvitrer. Her vil mange med fordel kunne prioritere lidt anderledes, så de bruger lidt mindre tid på deres konkrete opgaver – og lidt mere tid på netværks- inspirations-og-udviklingskontoen.

Mange kvinder bruger alt for meget tid på at overforberede og overlevere. Det afføder ikke alene en konstant risiko for stress. På lang sigt er det også uheldigt at have en så fyldt kalender, at man ikke kan være tilstrækkeligt smidig til at takke ja til chancerne, fordi mange af de spændende opgaver og netværksmuligheder ofte opstår ret pludseligt.

Det er vigtigt at have nogle huller rundt omkring i kalenderen, så der er plads til at forfølge de uventede muligheder – tidslommer som man ellers kan udfylde ved at udbygge sit netværk, dele sin viden og drikke de vigtige kopper netværkskaffe. Alt det, rigtig mange kvinder aldrig når til, fordi de knokler for at få det hele til at hænge sammen og løse deres opgaver 130%.

Det skyldes, at effektivitetsbegrebet på mange arbejdspladser stadig kan spores tilbage til industrialderen, hvor det var vigtigt, hvor mange timer den enkelte arbejder stod ved maskinen. Og ikke mindst at mange kvinder har en ret snæver opfattelse af, hvad der er “professionelt”. Bare fordi man ikke nødvendigvis sidder fysisk på sin pind, kan man sagtens være mentalt på arbejde. Og ikke mindst kan netop det, at man bevæger sig rundt i samfundet og oplever noget andet end indersiden af mødelokaler, betyde, at man kan bidrage med en masse nye indsigter. Der bliver stadig i utroligt højt grad grinet lidt af ”hjemmearbejdsdagene”, i stedet for at tage alvorligt, at nogle koncentrerer sig langt bedre, når de sidder for sig selv – og at man i øvrigt sagtens kan tænke gode tanker, mens man sætter den vask over, der ofte grines så meget af. Faktisk kan man ofte få meget bedre medarbejdere og friskere tanker ud af, at de ikke stresser mentalt over alt det, de ikke når derhjemme.

I vores interviews har vi desuden set et markant mønster i, at kvinderne har en tendens til kun at netværke socialt og privat, og hvis de netværker arbejdsmæssigt, netværker de oftest med andre, der ligner dem selv i faglig profil, branche og niveau, og derfor ikke alene har potentiale til at være konkurrenter, men heller ikke kan bidrage med så meget nyt. Eller være med til at trække hende opad – oftere tværtimod, fordi de fleste kvinder foretrækker at alle holder sig på niveau. De dygtige netværkere er nemlig opmærksomme på, at netværk opstår alle vegne, og ofte langt fra den professionelle sfære – fx til børnehavens forårsfest – hvor man egentlig snakker om noget helt andet og får sympati for hinanden på helt andre præmisser.

De netværk, der opstår i uformelle og private sammenhæng har samtidig den ekstra fordel, at man typisk får udvidet sit netværk i nye retninger. Mens man på arbejdspladsen typisk omgås folk fra sin egen branche og fagområde, bliver det netværk, der opstår i privatsfæren ofte

langt mere sammensat.

Man får meget ud af at omgive sig med folk, der er bedre end en selv, man kan lære noget af eller som kan noget helt andet end en selv på tværs af organisationen. Af samme grund er det vigtigt, at man som virksomhed går ind og støtter op om, at ens medarbejdere får skabt sig nogle gode netværk, som de kan bruge i karrieremæssig sammenhæng. Både internt og eksternt.

Sådan, at de altid har nogle livliner indenfor rækkevidde, der hurtigt kan give én professionelle svar på komplekse spørgsmål, de selv skulle have brugt lang tid på at undersøge.

Det kan virksomhederne gøre: Skab rammerne for mere fleksible hverdage

Lav en virksomhedskultur, hvor det er ok at følge sin egen arbejdsrytme. Jo mere frie dine medarbejdere føler sig, jo mere kreative og innovative kan de være. Vis, at det er ok at tage et par inspirationstimer ud af kalenderen. Gør det selv. Lad dine medarbejdere styre deres egne opgaver og kalendere. Så længe de leverer de ønskede resultater til den aftalte tid.

Gør netværk til en arbejdsopgave. Understreg over for dine ledertalenter, at når de pakker kalenderen så tæt, at der ikke er plads til meget andet end de konkrete arbejdsopgaver og familielivet, kommer de også nemt til at få så målrettet et netværk, at det ender med at virke modsat hensigten. Netværk er en langsigtet investering, og man kan ikke regne med at få noget konkret med hjem fra hvert møde.

Afliv myterne om de store arbejdsbyrder på toppen. Det er ikke alle talenter, der ønsker sig opad i hierarkiet, fordi de tror, det er forbundet med meget store arbejdsbyrder, der gør det umuligt at have plads til alt muligt andet i livet. Og her er der generelt tale om en meget udbredt misforståelse, for selvom der selvfølgelig følger stort ansvar og mange risici med, er der meget, der tyder på, at du får store frihed, både professionelt og privat. I mange af virksomhederne eksisterer der en masse vandrehistorier omkring, hvor meget den øverste ledelse arbejder. Men mange af dem, vi har interviewet fortæller, at de selv blev

overraskede over at opdage, hvor meget fleksibilitet de fik, jo højere de kom op i hierarkiet – og hvor nemt det egentlig var at arbejde på toppen. Så medarbejdernes opfattelse af topledelsens arbejdspress står sjældent mål med fakta.

3. snublesnor: Mange karrierer går i stå lige efter første barsel

I alt for mange år har barslen især været de ambitiøse kvinders udfordring og problem. I dag er det i stigende grad også de ambitiøse nybagte fædres problem, fordi mange af dem ikke får lov at tage den barsel, de ønsker sig.

Men det er langt fra kun virksomhedernes, kvindens og mandens problem. Det er i høj grad også samfundets og nationaløkonomiens problem. For som økonomiprofessoren Nina Smith forklarer, taber vi alt for mange økonomiske fordele på gulvet ved de lange barsler og ved at skelne så skarpt mellem, hvornår vi er på barsel og hvornår vi er på arbejde. Især fordi kvinderne i stigende grad udgør den bedst uddannede del af befolkningen, som vi derfor allesammen har investeret mest i.

Mange ambitiøse kvinder oplever, at de automatisk bliver stemplet som uambitiøse, så snart de bliver gravide. Derfor kunne der ligge et potentiale i at supplere de eksisterende karriereveje med et karrierespor for de ambitiøse småbørnsforældre, så de havde mulighed for at signalere, at de gerne ville forblive i loopet og fortsætte deres karriereudvikling undervejs i familieførøgelserne. Det kunne for eksempel indbefatte en aftale med arbejdsgiveren om løbende tilknytning undervejs i barslen og muligheden for at lave temposkift

undervejs i karrieren. Hvis man på den måde kunne sende et kraftigt signal om, at man stadig var i spil, ville det give de ambitiøse medarbejdere 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 mulighed for et ordentligt boost igen, når de følte sig klar til det.

Der ligger derfor et stort økonomisk og karrieremæssigt udviklingspotentiale i at supplere de eksisterende karriereveje med et karrierespor for de ambitiøse småbørnsforældre.

Gennem de mange interviews har vi igen og igen hørt eksempler på, at virksomhederne, lederne og kollegerne ”tvangsskåner” småbørnsmødrene, når de vender tilbage fra barsel. Alt for ofte bliver de ikke engang spurgt, om de har lyst til større udfordringer, større ansvar eller nye opgaver, hvis lederen ved, at de har små børn derhjemme. Det tages bare for givet, at det vil de ikke – og det er svært for en småbørnsmor selv at sige, at det vil hun gerne, fordi en nybagt mor forventes at fokusere på sit barn – og kun på sit barn.

Det kan virksomheden gøre: Lav en fast procedure for, hvordan I modtager småbørnsforældrene, når de kommer tilbage fra barsel.

Sørg altid for at holde et ordentligt velkommen-tilbage-møde, når nybakte forældre vender tilbage fra barsel. Alt for mange – stadig primært kvinder, fordi de stadig er længst væk – oplever, at de har mistet alle deres gode opgaver, rettigheder og positioner under barslen – og at de bliver budt velkommen tilbage på pinden ved at skulle overtage alle de andres skraldespandsopgaver. Giv hende i stedet mulighed for at sige, hvad hun rigtig godt kunne tænke sig. Ikke kun det praktiske om, hvordan hverdagen bedst kan hænge sammen, men også alt det faglige og indholdsmæssige. Hvad har hun rigtig meget lyst til at kaste sig over?

Tag en ærlig snak om, om der mon er flere børn på vej snart – for hvis det er tilfældet, kan det måske være smart at blive sat på nogle

mere projektorienterede opgaver, hvor hun med større sandsynlighed vil kunne nå at være rigtigt med fra start til slut, virkelig bidrage til noget og få nogle af de vigtige resultater med sig, end på mere langstrakte arbejdsopgaver, hvor indsatsen mellem to barsler hurtigt vil føles meningsløs både for virksomheden og for kvinden selv.

Pas på med at tvangsskåne mødrene. Omgivelserne har for det meste den grundforventning, at småbørnsmødre ikke har lyst til at arbejde mere end allerhøjest nødvendigt og kan godt anlægge en bebrejdende attitude, hvis hun selv giver udtryk for at ville have spændende opgaver. og ofte resulterer det i, at hun ikke engang får tilbudet, selvom hun måske i virkeligheden rigtig gerne ville. Spørg derfor oftere og langt mere tydeligt, om de har lyst til at påtage sig en helt konkret opgave med større ansvar. Selvfølgelig skal I respektere, hvis hun siger nej, fordi hun foretrækker at tage den arbejdsmæssigt med ro, mens børnene er små, men giv hende i det mindste chancen for at sige ja.

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 konference-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.

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.

4. snublesnor: Vi tænker kun på talenter som unge, nyuddannede og

uprøvede. Men mange vil gerne prøve noget nyt senere i karrieren.

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.

Det ville også gøre det mere legalt for nybagte forældre at rykke på de tanker om deres fremtidige karriereudvikling, de måtte have gjort sig under barslen. Normalt hører vi 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 arbejdslyst 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. Hvad nu hvis man altid fik en virkelig grundig samtale, når man var på vej tilbage fra barsel. Så man kunne benytte sig af muligheden for at finpudse karrieren eller springe i helt nye retninger. I stedet for at spille energien på at konstatere og ærgre sig over, at intet er som det var før, man gik på barsel.

Det kan virksomheden gøre: Udvikl et trainee-lignende forløb for de mere modne medarbejdere

5. snublesnor: Ildsjælene brænder sig, når de nærmer sig toppen

Det er et gennemgående træk for alle dem, vi har interviewet, at de gerne vil have en modig chef, der ikke lefler for direktionen og står på mål for sine beslutninger, så medarbejderne aldrig er i tvivl om retningen. Både mænd og kvinder vil gerne kunne se op til chefen. Men hvor mændene ofte kan affinde sig med, at chefen er god til at spille spillet, så det spiller positivt tilbage på hele afdelingen og ikke mindst dem selv – lægger kvinderne generelt vægt på, om de i det hele taget kan respektere chefen. Både som fagperson og som menneske.

I mange kvinders optik udelukker det ene temmelig ofte det andet, fordi det at "spille spillet" for mange kvinder bliver omtalt som noget negativt. Men hvis de tidligt i karrieren får en chef, de virkelig kan respektere, som bakker dem 100% loyalt op og samtidig tør udfordre dem, vokser de eksplosivt med ansvaret og muligheden for at prøve kræfter med opgaverne.

Så hvis talenterne M/K først får smag for spændende og udfordrende opgaver og opdager, at man ikke dør af at begå fejl, går de typisk til resten af deres karriere med langt større engagement, mod og entusiasme. Starter de derimod karrieren med en meget kontrollerende chef og et meget begrænset ansvarsområde, lægges grundstenen til et mere påpasseligt arbejdsliv.

Men selvom de er kommet rigtig godt fra start, kan den positive udvikling meget hurtigt blive bremset, hvis kvinderne helt tæt på toppen får en leder, de ikke kan respektere. En af de allermest afgørende faktorer, der får kvinder til at springe fra den slagte karrierevej er, hvis de støder på en chef eller påtvungen nær kollega, der spiller efter nogle regler, de har svært ved at respektere – hvor de føler, de skal gå på kompromis med deres egne værdier. Det gælder oftest de kvinder – og mænd for den sags skyld – der i forvejen er de "lidt anderledes" typer på arbejdspladsen – ildsjælene, der virkelig brænder for arbejdet og går til det med stort engagement. De er i stand til at yde næsten hvad som helst alt og kæmpe store sværdslag, så længe det giver mening for dem – og de fungerer ofte som en stærk, samlende kraft blandt kollegerne.

Men hvis de får frataget deres favoritopgaver, bliver tvunget til at bruge alt for meget af deres tid på rygdækning og afrapportering eller føler, deres nærmeste chef har for svært ved at få tingene igennem i de højere ledelseslag, mister de fuldstændig gejsten.

Selvom de er helt oppe – eller meget tæt – på toppen, vælger mange kvindelige ledere at stemple ud af karriereræset, hvis de synes de må gå for meget på kompromis med deres grundværdier. Mændene tolker det, som om de ”ikke kunne stå distancen”, mens kvinderne selv føler, de udviser et langt større mandsmod ved at blive selvstændige og professionelle bestyrelseskvinder, og få livet til at hænge sammen, end ved at blive i et utilfredsstillende topjob – uanset, hvor prestigefyldt det så var.

Hvis det skal blive ved med at give mening for en superkompetent kvinde at blive siddende i erhvervslivets top – især når hun begynder at nå den alder og have de erfaringer, der virkelig gør, at hun kan nå helt til tops – skal arbejdet i høj grad føles meningsfuldt.

Det kan enten være, fordi emnet eller branchen føles meningsfuld på den lidt ”redde-verden-agtige” måde, hvor det helst skal betyde noget i et større perspektiv end at opnå flotte børsresultater. Eller det kan være, fordi deres meninger virkelig får vægt. At de bliver hørt, har meget magt og opnår genklang på det de, siger.

Allerhelst skal topjobbet rumme begge dele, hvis det for alvor skal give mening.

Det kan virksomheden gøre: Værn om jeres ildsjæle ved at udvide belønningspaletten

Husk at give både ris og ros. Firmabiler, flottere titler og højere løn er ikke vigtigt nok til at holde de kvindelige ildsjæle til ilden. I vores tidligere undersøgelse om erhvervskvindens ambitioner, fremgik det tydeligt, at deres motivationsfaktorer snarere var muligheden for at løse nogle spændende opgaver, som de havde reel indflydelse på, og at deres mening blev hørt. De skal vide, at deres arbejde nytter noget – og det er overraskende sjældent, man får den konstruktive man har brug for. Både den reelt kritiske, som man lærer af, så man kan blive endnu

bedre. Og den rene velfortjente ros, man higer sådan efter.

Lægt vægt på de uventede belønninger. De fleste medarbejdere ved godt, hvornår der vanker bonus, firmajulegaver, smøreture og påskeæg. Og frynsegoder som sundhedsordninger, god frokost og teambuilding tages nærmest for givet. Derfor gør det den allerstørste forskel, hvis man får rendyrket ros, blomster, kage eller champagne på en dag, hvor man overhovedet ikke havde ventet – men samtidig godt ved, at man havde ydet en ekstraordinær indsats, så det ikke bare føles som automatbelønning, men det bliver helt tydeligt, at lederen reelt har lagt mærke til indsatsen.

Giv gerne aflastning derhjemme. Mange af kvinderne i begge vores undersøgelser giver udtryk for, at hvis virksomhederne for alvor skulle belønne dem, skulle de hellere hjælpe dem til at få deres hverdag til at hænge sammen end give dem en flottere firmabil. Så der ligger et interessant potentiale i 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.

Spør 5

Kompetencerne – Erhvervslivet dyrker personligheden

Indsigt:

- *Snublesnor 1: Virksomhederne kan stadig ikke helt kapere, at deres medarbejdere er hele mennesker - og går derfor glip af en masse viden, indsigt og arbejdsgange, der kunne have gavnet bundlinjen.*
- *Snublesnor 2: Jo mere passioneret, man er på sit arbejde, jo mere er der på spil.*
- *Snublesnor 3: Når man elsker sit arbejde, kan føles det akavet at lønforhandle og snakke resultater.*
- *Snublesnor 4: Arbejdslysten driver værket.*
- *Snublesnor 5: Personligheds- og arketypetests risikerer at fastholde kvinderne på de tilbagetrukne pladser.*

I dag er det 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. Ofte tæller det – på godt og ondt – mere end de faglige kompetencer, og det kan være svært at vide, hvordan man skal opkvalificere sig, hvis man dybest set bare gerne vil have lov at gøre sit arbejde.

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.

”I sidste ende er det faktisk personligheden, der gør udslaget. Fagligheden er selvfølgelig vigtig, men det er efterhånden en grundlæggende forudsætning, at du har uddannelsen i orden. Derfor handler det mere om ’hunger, passion and drive’. At man brænder for det. At man har en passion. At man vil det. Hvis man har alle tre, kan man komme rigtig langt,”
forklarede headhunteren Anne Mette Dissing
Immerkær, da vi spurgte hende, hvad der virkelig gør udslaget undervejs i rekrutteringsprocessen.

Udfordringen er så bare, at det er næsten umuligt at måle på de personlige kompetencer eller at forklare, hvordan man opkvalificerer dem. For det er så nøje forbundet med autencitet, personlighed og naturlighed, at det virker modsat hensigten, hvis omgivelserne får færten af, at man iscenesætter sig selv som mere passioneret, kreativ, professionel, energisk eller ambitiøs, end man egentlig er. Hvis det kommer til at virke for “villet”. Og mange mænd siger igen og igen, at de ambitiøse kvinder ville kunne nå uendeligt langt, hvis bare de “slappede mere af” og “var sig selv”.

Og hvad hvis man M/K, hvis man ikke er spor sjov, levende eller samarbejdsivrig, men bare rigtig, rigtig god til at sidde og nørkle med sin opgave for sig selv? Hvad hvis man ikke har lyst til at feste med sine kolleger i tide og utide, men bare gerne vil hjem til familien? Så kan man godt få lov at gå specialistvejen – men ledervejen kræver i stadig stigende grad, at man byder ind med sin personlighed. På godt og ondt.

Vi anbefaler derfor virksomhederne at gøre det langt mere tydeligt, at både de faglige og personlige

kompetencer tæller, så de mere tilbageholdende medarbejdere ikke igen og igen bliver valgt fra, fordi de tror, det kun er deres faglige meritter, der tæller.

For selvom erhvervslivet de seneste mange år har snakket meget om arbejdsglæde, medarbejderudvikling og glæden ved de udfordrende opgaver, er der stadig en meget høj grad af pligt i danskernes opfattelse og omtale af arbejdet. Når vi taler om arbejdet og hverdagen, lyder det meget ofte som noget, der er hårdt og skal overstås. Et nødvendigt onde for at nå frem til de ferier, weekender og fridage, der gør livet værd at leve. Derfor kan det være svært at indrømme, at man ikke kun arbejder af nødvendighed, men også af lyst. Også overfor chefen, hvor det ellers ville være en væsentlig bonusinformation.

Snublesnore og gode råd til virksomhederne

1. snublesnor: Virksomhederne kan stadig ikke helt kapere, at deres medarbejdere er hele mennesker – og går derfor glip af en masse viden, indsigt og arbejdsgange, der kunne have gavnet bundlinjen.

I et erhvervsliv, hvis buzzwords – udover de bundlinjer, der skal være i orden – er innovation, kreativitet, design, udvikling og mangfoldighed, er det efterhånden blevet en hyperkompetence at være et "helt menneske" og intuition, empati, generøsitet og omsorg er i højsædet. Det er vigtigt at være i stand til at se de andre. Lytte til dem. Og nogle gange også stille de gode spørgsmål, så folk selv erkender pointen og

kommer med på ideen, snarere end kun at tonse frem med sine egne pointer.

Men de nye kompetencer er endnu ikke formaliseret som værende vigtige og afgørende. Derfor optræder deres ypperste udøvere kun meget sjældent på tilstrækkeligt højt niveau i virksomhederne og bestyrelseslokalerne, fordi udvælgelseskriterierne dér stadig typisk fokuserer på titler, ansvar og erfaring fra det traditionelle erhvervsliv. Derfor vil der stadig på højtprofilerede innovationsprojekter og udviklingscamps være en underrepræsentation af dem, der virkelig kunne bidrage med nye indsigter, fordi de bliver sorteret fra i udvælgelsesrunderne og allerhøjest bliver tildelt rollen som ”wildcard”. Det støder vi også på, når man snakker om, at man åh så gerne ville rekruttere kvinder til topposterne og bestyrelserne, men desværre ikke kan få det til at lykkes, fordi der ikke er nogen, der har de rigtige striber på skuldrene og lige så mange års erfaring som de mandlige konkurrenter, så man derfor må vælge en af dem. Her ville der – helt uden at tale om kvoter – ske en markant forandring, hvis vi udvidede søgekriterierne markant og lagde vægt på at supplere de velkendte bestyrelseskompetencer med nogle helt nye – men i det moderne erhvervsliv nok så relevante – kompetencer. Det vil langtfra kun bringe flere kvinder i bestyrelserne, det vil også bibringe større åbenhed overfor minoriteter og helt andre fagområder, end dem, der normalt færdes på toppen af parnasset.

Men hvis det skal lykkes kræver det fra de nuværende direktions og bestyrelsesmedlemmers side en åbenhed overfor det ukendte og tålmodighed med, at nogle processer vil forløbe lidt anderledes end de er vant til. Og samtidig er alle parter nødt til at øve sig i at formulere, hvad det så er for kompetencer, der efterspørges, hvorfor de vigtige og hvad de kan bidrage med, så det ikke bare bliver et eksotisk krydderi “on the side”.

Det nye kompetencefokus åbner uanede muligheder for at nye slags talenter (heraf mange kvinder) kan nå helt til tops. Men det lægger samtidig et stort pres på de af arbejdsmarkedets arketyper, der tidligere kom opad i systemet, fordi de var meget pligttopfyldende og kendte systemet godt nok til at navigere sig til tops. Nu er reglerne ukendte og forandrer sig hele tiden. Chef-rækkefølgen går ikke længere efter tur, så

man ved ikke længere, hvem man skal holde sig gode venner med – og en god indsats under én chef, tæller ikke nødvendigvis under en anden. Nogle reagerer ved at holde endnu mere fast i det sikre og sende de nytænkende ud i kulden. Andre erkender, at de er vigtige at have med på holdet, hvis man skal lykkes i det store billede.

Men mange oplever en uro i maven, hvis de skal ansætte en helt anden type, end de plejer og de tolker det fejlagtigt som om, at deres intuition forsøger at advare dem. Som om, de er ved at træffe et forkert valg. Men måske er det præcis det rette valg, de står overfor. Det valg, der kunne være med til at bringe virksomheden ind i den nye tidsalder.

Det kan du som virksomhed gøre: Luk andre talenter ind

Træf mere modige valg. Det kræver et vist mod at pege på medarbejdere, der ikke ligner en selv eller et velafprøvet, sikkert kort. Men ikke mere mod, end lederne er vant til at udvise, når de giver alle andre talenter mulighed for at prøve kræfter med en opgave. Hvis det går godt, får talenterne en ny og lidt sværere opgave. Hvis det går knap så godt, ryger de af projekterne igen. Farligere er det heller ikke at give nogen nye chancen.

Husk også at udfordre kvinderne. I forlængelse af fodboldkulturen falder det de fleste mandlige ledere ret naturligt at satse på mandlige talenter, optræne og udfordre dem. Mens de – ofte af misforståede gentleman-hensyn – behandler de kvindelige talenter noget mere “gentle”. De vil risikere at udsætte dem for fiaskoer. Og da kvinderne typisk ikke selv spørger helt så ofte om nye udfordringer, bliver det mest bekvemt for alle parter at lade være med at afprøve dem. Men det er at gøre de kvindelige talenter en bjørnetjeneste, hvis man ikke udfordrer dem nok.

Omformuler jobopslagene. 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, der mere åbent beskriver

virksomhedens behov og hvilken type, de mere overordnet leder efter. Det giver i langt højere grad plads til, at man kan byde ind på nye måder og fremhæve alternative kompetencer og 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.

2. snublesnor: Jo mere passioneret man er på sit arbejde, jo mere er der på spil.

Hvis man er tilstrækkeligt engageret i en opgave, investerer man hurtigt meget tid og energi i arbejdet. Her har kvinder oftere end mænd en tendens til at smække med døren, hvis de tvinges til at gå på kompromis eller er grundlæggende uenige i chefens beslutninger. Og i mange tilfælde råber de “det vil jeg ikke lægge navn til”, hvis det ikke bliver lige så godt som de havde forestillet sig. Og kommer derfor ikke til at lægge navn til så meget, som der egentlig tilkommer dem.

På mange måder udviser de her et vigtigt mandsmod og masser af engagement – men de afskærer ofte sig selv for at kunne høste de vigtige resultater af deres arbejde og at beholde deres plads i hierarkiet. Her udviser mændene oftere en markant større grad af tålmodighed og finder sig i langt mere, mens de venter på, at det bliver “deres tur”.

Her var det primære råd fra Danske Banks CEO Peter Straarup: ”Hvis jeg skal give et helt enkelt råd til kvinder, som jeg ikke ville være nødt til at sige til mændene, så er det: Lad nu være med at lade følelserne løbe af med dig. Også hvis der er noget, du synes, ikke er, som det skal være.”

Det råd er uden tvivl er rigtigt, hvis man vil gøre sig godt i det nuværende arbejdsmarked. Rigtig mange gange kunne det være godt for en kvindes videre karriereudvikling, hvis hun lige talte til 10, inden hun sagde op – og i stedet blev hængende og tog kampene indefra, mens hun fortsatte sin vej mod toppen, hvor hun alvor kunne få mulighed for at sætte sin dagsorden igennem og gøre tingene ordentligt.

Men i fremtidens arbejdsmarked vil det måske forholde sig lige omvendt. Ikke at man skal lade følelserne løbe af med sig – men der vil det formentlig i sig selv blive en kompetence af have en stærk mavefornemmelse og kunne reagere på den. og ikke mindst turde være en reel sparringspartner for ledelsen, når den trænger til at høre de nødvendige sandheder.

Det kan du som virksomhed gøre: Sørg for løbende muligheder for at lette trykket.

Tag problemerne i opløbet. Det vil minimere talenttabet markant, hvis alle – og det gælder også den frustrerede medarbejder selv – bliver bedre til at tage problemerne i opløbet, så medarbejderne ikke i lige så høj grad som i dag ender i enten-eller-valgsituationer. Her er det ledernes opgave at tage den op, fordi det generelt er svært for medarbejderne selv at gøre det. Meget ofte bliver meget klaret ved bare at få lettet trykket og få nogle konkrete råd til, hvordan man kan håndtere en konkret situation eller få reference til en ny leder.

3. snublesnor: Når man elsker sit arbejde, kan føles det akavet at lønforhandle og snakke resultater

Vi lever i en tid, hvor man på den ene side forventes at være superloyal, firmaets mand M/K og fungere som arbejdspladsens ambassadør uanset hvilke sociale sammenhænge, man befinder sig i. Og på den anden side hele tiden skal holde sig i spil i forhold til nye muligheder. Både andre afdelinger, man ellers i sin nuværende stilling konkurrerer med – og helt andre virksomheder. Her er der igen en tydelig parallel mellem erhvervslivet og fodboldens verden. At holde sig attraktiv også for den værste konkurrerende virksomhed svarer jo på mange måder til, at man spiller for én fodboldklub, men samtidig hele tiden er opmærksom på at gøre sig attraktiv for alle de andre klubber. Ikke alene skal spillerne yde det optimale på deres nuværende hold. De skal også hele tiden gøre sig attraktive for potentielle købere. Så der er ingen grund til at lade tingene løbe helt derud, hvor nøglemedarbejderne føler sig tvunget til at sige op, hvis de skal bevare deres selvrespekt.

Konkurrencen afdelingerne og virksomhederne imellem intensiveres ofte så meget, at konkurrenterne – mere eller mindre i spøg – udnævnes til ”fjenden”. Man fokuserer enormt meget på at æde markedsandele fra hinanden og komme ud med de bedste resultater. Og det kan i sig selv være med til at drive værket, og den fornemmelse af fodboldkamp og computerspil, der gør arbejdet til en leg, for dem, der tænder på konkurrencen. Men samtidig er det meget ofte netop mellem konkurrerende virksomheder, at man headhunter hinandens topfolk, hvilket på mange måder kan føles som forræderi for dem, der bliver tilbage. Og for mange kvinders vedkommende kan forbindes med følelser som arbejdsmæssig utroskab eller manglende loyalitet. Det tolkes nærmest som en karakterbrist, hvis en leder den ene dag med fynd og klem har holdt tale om sine store visioner for virksomheden, og den næste dag offentliggør, at vedkommende er blevet headhuntet af konkurrenten. Mens mænd flest bare trækker på skulderen og siger ”sådan er spillet jo, selvfølgelig skulle han tage den chance.”

Det spil finder mange kvinder ubehageligt og svært at navigere i. Og mange ender med at være ekstremt loyale overfor en bestemt afdeling, chef eller arbejdsplads gennem hele karrieren. Det er i princippet en god ting, men der er stor risiko for, at medarbejderen bliver taget for givet, fordi hun aldrig signalerer, at der er bud efter hende andre steder fra.

Uanset, hvor engageret man er i sit arbejde, og hvor meget lysten driver værket, er det samtidig vigtigt, at man ”får resultaterne med sig” og bliver synligt belønnet, når man afslutter større projekter. Og det kan være svært at insistere på, når man samtidig har dyrket sit ”hjerdebarn” og haft det så sjovt med det, at man næsten ikke forstår, at der var tale om arbejde.

Men det er en hårfin balancegang mellem på den ene side at være en passioneret teamplayer og på den anden side at sørge for at få resultaterne med sig, og rigtig mange snubler i det på vej opad i karrierehierarkiet. Hvor det hurtigt bliver forkeert, ligegyldigt, hvad de gør. For enten virker de for pushy eller også for underspillede. Vi ser det også i lønforhandlingerne, hvor mange – kvinder især – i ramme alvor forklarer, hvordan de har det fint med at have en dårligere løn, end de egentlig fortjener, fordi de så bedre kan tillade sig at fejle og forbeholde

sig retten til stadig at være i udvikling og læreproces. Et ræsonnement, som ofte har den modsatte effekt på chefen, HR-konsulenten eller ansættelsespanelet på den modsatte side af bordet, fordi det får dem til at tvivle på, om de er overhovedet er sultne nok til at kæmpe for opgaven.

For det anses også for at være uprofessionelt, hvis man ikke formår at forhandle løn, frynsegoder eller priser godt nok. Det viser format at være en god forhandler. Også når det gælder ens egne ønsker og behov.

Det kan virksomheden gøre: Afmystificér loyalitetskonflikten

Bring loyalitetskonflikten frem i lyset. Der er ingen grund til at føle dårlig samvittighed over at positionere sig til fremtiden og samtidig ville gøre sit arbejde godt, der hvor man er. Og der er ingen grund til at bebrejde ledere og kolleger for, at de søger nye udfordringer. Det er en naturlig del af karrierespillet og spillet mellem de konkurrerende virksomheder. Og faktisk er det også en del af spillet, som mange mænd formår at udnytte til deres fordel i lønforhandlinger og MUSamtaler. De er ikke så bange for at vise, at der er bud efter dem – mens mange kvinder nødig vil risikere at virke illoyale. Hvis virksomhederne ønsker at fastholde deres kvindelige talenter, har de selvfølgelig ikke umiddelbart nogen interesse i at tage denne snak med deres egne kvindelige medarbejdere. Men her kunne mange mentorer og netværk med fordel påtage sig at tage nogle reelle snakke om den udbud, efterspørgsel og markedsværdi, der har stor betydning for lønforhandlinger, forfremmelser og fordelingen af de gode opgaver.

4. snublesnor: Arbejdslysten driver værket

Det er ikke helt uproblematisk, at arbejde og privatliv glider følelsesmæssigt sammen. Og at vores humør og personlighed har fået så stor betydning for vores arbejdsmæssige kompetencer.

I et arbejdsmarked, hvor der kommer stadig mere fokus på arbejdslysten, vejrer både chefer, kolleger og medarbejdere meget

hurtigt, hvordan man har det med sit arbejde. Om man basalt set synes, det er sjovt at gå på arbejde, blive udfordret, præstere, se om eksperimenterne lykkes og spille spillet. Eller om man primært kommer på arbejde, fordi det er nødvendigt for at få det hele til at hænge sammen. ArbejdsLYST tiltrækker synlighed, netværk og spændende opgaver. Men mange kvinder har stadig svært ved at give sig hen til arbejdslysten eller give udtryk for den overfor andre, fordi det kulturelt set stadig forventes af en kvinde, at hendes primære fokus ligger alle andre steder end på arbejdet. Og mange skruer derfor ned for den del af deres personlighed, der ellers kunne have bragt dem hele vejen til toppen.

Det har også betydning for opgavefordelingen. Mange af de synlige opgaver, der tiltrækker størst opmærksomhed, er typisk også de sjoveste og dem, der skaber arbejdslyst for de fleste medarbejdere. Men forudsætningen for, at de opgaver findes og bliver færdiggjort er jo, at der samtidig bliver lavet en masse rugbrødsarbejde. Opgaver, der primært bliver løst ved hjælp af disciplin og pligtfølelse. Her er mange kvinder så pligtopfyldende, at de beredvilligt tager det sure med det søde. Men meget ofte strandede de på pligtopgaverne, mens mændene løber med de spændende opgaver, fordi de ikke påtager sig nær så meget af ren pligt.

Gennem vores interviews har vi igen og igen hørt kvinderne sige ”Jeg ved godt, arbejdet ikke bør fylde så meget – men jeg bliver helt opslugt”, som om det var noget negativt, at de er i flow omkring deres arbejdsopgaver. Det har dobbeltnegativ effekt. Dels fordi det er med til at understrege det negative søsterfællesskab, hvor mange trækker hinanden nedad. Dels fordi det nedtone de personlige kompetencer og den arbejdslyst, de faktisk føler omkring deres arbejdsopgaver, og som ville kunne bringe dem videre i systemet.

Dette kan også spille ind i MUS-samtalerne, hvor det er en udbredt snublesnor for kvinderne, at de ender med at bruge samtalen på deres naturlige næste skridt, og hvad der er realistisk her og nu. Ofte også fordi de bliver stillet spørgsmål i retning af ”kan du få det hele til at hænge sammen?” eller ”har du for travlt?”, som de så risikerer at bruge deres taletid på, også selvom det ikke er et reelt problem. I stedet for at blive spurgt om, hvad de har lyst til og brænder for og vil være med til at

ændre ”på den lange bane”. Mens mændene – også småbørnsfædre – ofte får spillet de vigtige pointer ind om deres drømme og ambitioner og lyst til kommende projekter, når de får taletid med ledelsen, sker der typisk det modsatte for kvinderne, fordi deres sparsomme taletid går med at fokusere på work-life-balance.

Det kan virksomheden gøre: Snak åbent om, hvilke opgaver, der skaber arbejdslyst og -glæde

Sæt ord på arbejdslysten. Gør det til en naturlig del af den løbende medarbejderudvikling – ikke kun på tomandshånd til den sjældne MUS-samtale – at tale om, hvilke opgaver de enkelte medarbejdere virkelig tænder på, og hvilke de mest løser fordi de skal. Ikke fordi alt så straks være lutter lagkage, men for at alle kan få bedre indblik i hinandens særlige interesser – så man også bedre kan bruge hinanden der, hvor der kommer allermest ud af det. Både for den enkeltes arbejdsglæde og for virksomhedens bundlinje.

Stil de samme spørgsmål til mænd og kvinder. Sørg for at spørge aktivt ind til andet end, om småbørnsforældrene kan få hverdagen det til at hænge sammen. Stil de samme spørgsmål, som man stiller til mændene og kvinderne uden småbørn – om deres visioner, ambitioner og udvikling. Hellere spørge en gang for meget end en gang for lidt. For selvom hun måske takker nej her og nu, er bevidstheden om, at der var bud efter hende vigtig for selvtilliden og åbner muligheden for, at hun selv kan vende tilbage, når det passer og sige, at nu er hun klar.

5. snublesnor: Personligheds- og arketypetests risikerer at fastholde kvinderne på de tilbagetrukne pladser.

Mange af erhvervslivets person- og arketype-tests ala Belbin og MBTI handler netop om at sammensætte de rette teams, der tilsammen besidder alle de kompetencer, der skal til for at drive projektet i mål. Når det fungerer optimalt, skulle det sætte den enkelte medarbejder fri til at opfylde sine funktioner og udnytte sine kompetencer optimalt.

Men én ting er den enkelte medarbejders ønsker, plads, rolle og persontest-profil. En anden ting er, hvilke behov, der helt konkret melder sig i hverdagen. Og her bliver det en snublesnor for mange kvinder, at de føler sig forpligtet til at tage deres del af de kedelige, men nødvendige, opgaver for at få det hele til at glide. Og virksomhederne har jo brug for den slags medarbejdere også, så her er man som chef måske for dårlig til at lægge mærke til, at det ikke altid skal være de samme, som "rydder op" efter de andre. Fordi det er mest bekvemt for alle parter.

Men hvis vi ønsker mere mangfoldige ledelser, ligger der to væsentlige snublesnore gemt i denne tankegang:

For det første er det ofte et ret kompliceret puslespil at få til at gå op i store organisationer, der er i konstant forandring og hvor teammedlemmerne konstant søger nye udfordringer, skal på barsel eller søger orlov af helt andre grunde. Derfor kan man ofte ende på projekter, udelukkende fordi man er en "ledig ressource". Men når opgaverne ikke passer specielt godt til ens særlige kompetencer, bliver det svært at stråle sig synlig på dem. Desuden vil der ofte være mange af de prestigefyldte og synlige opgaver, hvor man fravælger en kvinde, der lige er vendt tilbage fra barsel, selvom hun var den mest kompetente, ud fra en misforstået forventning om, at hun så nok ikke vil være lige så indstillet på at levere varen – eller måske skal på barsel igen, før projektet er afsluttet. Hvilket naturligvis er en reel risiko – men ikke større, end at de andre teamdeltagere søger nye udfordringer, bliver headhuntet undervejs, bliver syge eller søger orlov.

Selvom det er nok så rart at slippe for at skulle sælge eller holde foredrag for en masse mennesker, hvis man får kvababbelser ved tanken, risikerer den meget eksplicitte teamsammensætning på baggrund af personlighedstyper ufrivilligt at fastholde kvinderne i erhvervslivets typiske kvinderoller. For mange af de uddannelser, de højtuddannede kvinder i dag har med i bagagen, peger typisk mod karrierer indenfor HR, kommunikation og marketing – og langt sjældnere mod karrierejobs i "linjen", selvom de kunne være nok så relevante at have på posterne dér, hvis de havde lyst. I forhold til resultaterne er det faktisk en væsentlig snublesnor, at størstedelen af de kvinder, der så ender højt oppe i hierarkiet, typisk sidder på toppen af

stabsfunktionerne HR, marketing og kommunikation. Prestigemæssigt tæller de afdelinger ikke ligeså meget som linjefunktionerne med det større økonomiske ansvar. Og stabsfunktionerne bliver, hvis vi skal bruge fodboldmetaforikken, hurtigt opfattet som forsvarsspillere, der måske nok er forudsætningen for, at det hele fungerer – for uden et stærkt forsvar, fungerer midtbanen ikke og angrebet slet ikke – men sjældent løber med anerkendelsen. Og i erhvervslivet er det sjældent lederne af stabsfunktionerne, der i sidste ende løber med de topposter, der ville tælle positivt i statistikken over kvindelige topledere.

Det kan virksomheden gøre: Lad flere prøve kræfter med ledelse, hvis de giver udtryk for lysten – også selvom deres personlighedstest ikke peger i den retning.

Understreg tydeligt, at X-faktor trods alt ikke er nok. Hvis man nogen sinde skal i gang, er man nødt til at afprøve, om lederrollen overhovedet er noget for en. Det træningselement er vigtigt. For udover at have en vis grad af X-faktor og at kunne gennemskue spillereglerne, er det faktisk også rigtig vigtigt at træne. Flid, slid og udholdenhed er på vej tilbage blandt erhvervslivets buzzwords i takt med, at der i en række store talentundersøgelser er blevet sat fokus på, hvor meget træningen betyder for talentudviklingen. Dem, der når toppen HAR faktisk ofte taget et stort slæb tidligt i karrieren. De ER mere fleksible i forhold til rejsedage og sene arbejdstimer. De HAR påtaget sig opgaver med større ansvar, end så mange andre. Og de HAR typisk prioriteret deres professionelle netværk meget højt. Og derfor BLIVER der en konkret og meget håndgribelig forskel på deres CV'er sammenlignet med dem, der har prioriteret anderledes. De har faktisk ARBEJDET sig opad. Flid, slid, benhård prioritering og hårdt arbejde ER faktisk stadig vigtige grundbestanddele i de fleste ledersucceshistorier. (LINK til artikel om succeshistoriernes periodiske system).

Tænk mere på personlighedstests som et øjebliksbillede af medarbejdernes kompetencer, interesser og personlige kompetencer på testtidspunktet, end som et eviggyldigt billede af deres personlige kompetencer. Og giv dem mulighed for at prøve kræfter med andre opgaver, end dem, der på baggrund af personlighedstesten ligger mest lige for. Så de får chancen for at opdage og opdyrke nye sider af sig selv.

Og se om de i virkeligheden skulle i andre retninger – eller om de trives bedst der, hvor de er – og så får ro på til at opdyrke deres spidskompetencer dér. For skuespillere er det helt almindeligt at skulle genopfinde sig selv og finde nye sider af sig selv frem efterhånden som ens alder og udseende matcher nye typer roller. Og også indenfor erhvervslivet kan det for mange medarbejdere være lidt af en udfordring at gennemleve transformation fra det unge håb til den stærke karaktérs spiller. Og så er det ærgerligt, hvis man bliver fastholdt i én bestemt rolle resten af karrieren – mens både ens faglige og personlige kompetencer i virkeligheden har forandret sig meget undervejs.

Vær opmærksom på, om det reelt er personligheden eller kønsstereotyperne, der kommer til udtryk. Det er en meget udbredt opfattelse, at alle kvinder alene i kraft af deres køn besidder nogle særlige personlige kompetencer. Og at de – på godt og ondt – vil drysse lyserødt tryllestøv udover virksomheden, så snart de får en plads i direktionen eller bestyrelsen. Men den fordom er farlig, fordi den overkønner både kvinderne og kompetencerne. Det kan hurtigt virke modsat hensigten, fordi kompetencerne så reduceres til at være noget medfødt og urkvindeligt, og dermed bliver reduceret til andenrangs kompetencer eller støttefunktioner, der ikke tæller ligeså højt på CV'et som de mere faglige kompetencer. Hvilket er problematisk i et erhvervsliv, der netop har brug for det. Samtidig er det irriterende for de kvinder, der enten ikke gider det intuitive, ikke kan det eller foretrækker at bidrage med alt muligt andet.

Spor 3

Tabuet – Erhvervslivet har svært ved at tale om køn

Indsigt:

- *Snublesnor 1: Jamen, kvinderne vil jo ikke...*
- *Snublesnor 2: Mangfoldighedsdebatten forekommer ligegyldig*
- *Snublesnor 3: Vi har ikke et fælles sprog omkring mangfoldighed*
- *Snublesnor 4: En kvinde er - alle kvinder*
- *Snublesnor 5: De velkendte hierarkier under pres*
- *Snublesnor 6: Kvindeforfremmelser bliver en bekvem undskyldning for forsmåede mænd*

Det er som om, vi bilder os ind, at lige så snart vi går ind af svingdørene på arbejdspladsen, så er vi intetkøn alle sammen – og så er det kun kompetencer og faglige ting, der spiller ind.

“Vi ansætter efter kompetencer, ikke efter køn!”

Sådan lyder det igen og igen, når man udfordrer diverse ledelser på, hvorfor de ikke har flere kvinder i deres direktioner, selv om de siger, at de så gerne vil have flere kvinder. At det ene ikke udelukker det andet, og at kompetencer ikke er det modsatte af køn, falder dem sjældent ind.

Vi danskere hader at snakke om køn. I hvert fald på arbejdspladsen. Flere af de medarbejdere, vi har talt med i undersøgelsen nævner, at det er et kedeligt emne at tale om, og selv om det er vigtigt, så føles det bare ikke så vigtigt.

En teori kunne være, at vi i Danmark simpelthen er for blufærdige til at snakke om køn. Eller det vil sige, vi kan godt lide at tale om køn. Men så skal det være under private former og i de dertil indrettede kanaler. Magasiner, litteratur, film, tv – hvor som helst – bare ikke på arbejdspladsen.

Det er som om, vi bilder os ind, at lige så snart vi går ind af svingdørene på arbejdspladsen, så er vi intetkøn alle sammen – og så er det kun kompetencer og faglige ting, der spiller ind.

Men det er jo selvsagt en konstruktion, og det bliver nogle gange en stor elefant midt i glashuset, som ingen må tale om – eller erkende.

Faktisk oplevede vi flere gange i løbet af undersøgelsen, at både mænd og kvinder helt fysisk rødmede i løbet af interviewet, når de kom til at tale om oplevelser, de havde haft med medarbejdere af det andet køn.

Det er ikke behageligt at indrømme, at man er opmærksom på, at den medarbejder, chef, kollega, man lige nu taler om, er af det modsatte køn. Og derfor vil man helst slet ikke tale om det her emne, og flygter over i noget mere sikkert.

Rigtig mange – både kvinder og mænd – har oplevet at køn og seksualitet er umuligt at adressere og tale om. Noget vi hos Protocol oplever igen og igen. Vi plejer at sige, at når vi har fundet et ordforråd, der kan tale om køn på arbejdspladsen til en middag uden at hidse alle andre om bordet op eller få dem til at falde i søvn, så er vi virkelig kommet langt.

Derfor har ordet mangfoldighed fået lov til at løbe med bolden, fordi fokus så flyttes fra køn til identitet. På nogle arbejdspladser organiserer man sig stadig som om, man var med i et afsnit af Krøniken, og det stemmer rigtig dårligt overens med danskernes eget selvbillede og opfattelse af at være en moderne og dynamisk kultur.

Målet med vores undersøgelse har ikke været at undersøge om "manden" stadig er normen, når vi kigger på karriereveje, virksomhedskultur og ambitioner. Men det står tydeligt undervejs, at det er "han" – uden tvivl, ligesom vi stadig måler bilers hastighed i hestekræfter, fordi vi en gang i gamle dage red i hestevogne, så måler vi også vores medarbejderes ambitioner i mandekræfter, fordi det oprindeligt var mændene som tegnede arbejdsmarkedet.

Men før vi begynder at skribe "Mad Men" og "Krøniken" må vi skynde os at understrege, at der ikke er sporet nogen ond vilje til at holde dygtige kvinder udenfor noget sted – hverken hos vores dygtige videnpersoner eller de direktører og medarbejdere, vi har talt med i virksomhederne, der medvirker i vores undersøgelse: IBM Danmark, Grundfos, Tryg, Danske Bank, Novo Nordisk og ISS.

6 snublesnore og gode råd til virksomhederne

1. Snublesnor: Jamen, kvinderne vil jo ikke...

Direktørerne i samtlige virksomheder kunne sagtens blive enige om, hvorfor det var en god idé for dem at få flere kvinder i ledelse. Og hvorfor det er på høje tid at fokusere på netop det område rent

ledelsesmæssigt. Det er godt for bundlinjen, man får adgang til flere ledertalenter/kompetencer, flere kvinder giver et frisk pust og fornyelse i ledergruppen, en mere moderne ledelse tiltrækker både dygtige mænd og dygtige kvinder, pga. det gode arbejdsklima, der opstår med blandet køn, forretningsudvikling, det er pinligt ikke at afspejle samfundet bedre.

Samtidig stødte vi igen og igen på den holdning, blandt medarbejdere og chefer på alle niveauer, at kvinderne jo ikke vil selv. De er bange for at tage ansvar. De løber af pladsen, pga. deres privatliv. De vil ikke tage chancer. De vil ikke udstationeres eller rejse. Og endeligt, vi kan ikke finde kvalificerede kandidater

Det kan virksomheden gøre: 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.

Drop de dårlige undskyldninger, hvis du gerne vil have flere kvinder i din ledelse, så må du gøre det arbejde, der skal til. Det er din ledelsesmæssige udfordring. Og start med fordel med at indse, at der er forskel på mænd og kvinder – ikke bare udenfor arbejdspladsen, men også indenfor.

2. Snublesnor: Mangfoldighedsdebatten forekommer ligegyldig

Det er svært at fange og især fastholde interessen blandt såvel mandlige som kvindelige medarbejdere omkring det her med, at der ikke er ret mange kvinder i topledelsen. Holdningen er generelt, at der er masser af kvinder over det hele, og hvad så, hvis de ikke lige er havnet på toppen – endnu? Flere af dem vi interviewede fortalte, at de deltog i

undersøgelsen, fordi de godt vidste, at det var en vigtig ting, men det virkede bare alligevel ikke så vigtigt i sammenligning med alle de andre fokusområder i en virksomhed.

Det kan virksomheden gøre: Sæt nye slags mennesker til at tage sig af det.

Hos IBM har man slet og ret udpeget nogle toneangivende mennesker i virksomheden til at stå for et konkret project om at få flere kvinder i ledelsen. Formanden for det blev den chef, som havde færrest kvinder i sin ledelse. Han blev ikke spurgt. Han blev bare udnævnt. Og efter et halvt år, lå hans afdeling blandt virksomhedens bedste, hvad angår mangfoldighed i ledelsen. En god ide, som hermed er givet videre. Få nogle nye mennesker – udenfor HR – i gang med at gøre noget ved problemet.

3. Snublesnor: Vi har ikke et fælles sprog omkring mangfoldighed

Når vi taler om ligestilling, mangfoldighed eller kvinder i ledelse er det ofte ud fra helt forskellige synsvinkler. Lektor på CBS, Bettina Wolfgang Rennison har analyseret vores måde at tale om ligestilling på. Hun kortlægger fire forskellige diskurser, som uddybes nærmere i temaartiklen “Chef, hvis ikke nu – hvornår så?” fra magasinet Protocol no.1, marts 2008. Læs fulde artikel her.. Hver med deres forklaring på problemet. Og hver med deres forslag til løsningen af det.

1. Kvinden opdrages til bagstopper

Den første diskurs kalder hun for *lighedsdiskursen*. Ifølge den er mænd og kvinder født lige. Og uligheden på chefposterne skyldes, at mænd og kvinder ganske tidligt socialiseres ind i et traditionelt kønsrollemønster, der fastholder kvinder som bagstopper i hjemmet og mænd som ledere på arbejdspladsen. Den sociale tilpasning betyder, at kvinderne hverken søger eller har de nødvendige kompetencer til at kapre chefposterne. Derfor lyder løsningen: Fiks kvinden. Hvis hun skal have en toppost,

skal hun kompetenceudvikles og uddannes, så hun kan søge og få titler på samme vilkår som sine mandlige kolleger.

2. Kvinden batter på bundlinien

Ud fra *fortrinsdiskursen*, ser virkeligheden ganske anderledes ud. Ifølge denne er kvinder markant anderledes væsener end mænd. De er mere empatiske og har et særligt omsorgsgen, der kvalificerer dem særligt til de blødere områder inden for ledelse. Når de ikke allerede er ledere, er det fordi den slags bløde områder ikke har haft den stor bevågenhed i det industrielle samfund. Men i dag batter det på bundlinien at have stiletter på direktionsgangen og i bestyrelsen. Derfor lyder løsningen, at man skal "fejre forskellene" og bruge positiv særbehandling til at få kvinderne ind. Denne diskurs vinder også delvist genklang i regeringen (dog ikke løsningsmodellen med positiv særbehandling) fx da den i forbindelse med strukturreformen skrev på sin ligestillingstjekliste "Husk, at det kan betale sig at have kønsblandede ledelser."

3. Oldboys-netværk stopper kvinden

Den *institutionelle diskurs* handler om den skyldes uligheden på arbejdsmarkedet de patriarkalske strukturer, som danner grundlaget for vores samfund og for hele vores måde at drive virksomhed på. Oldboys-netværk og den såkaldte Rip-Rap-Rup-rekruttering – at mændene ansætter ledere, der ligner dem selv – lægger et glasloft over kvindernes muligheder for at avancere. De kan altså godt se toppen, men kan ikke reelt kravle op igennem ledelseshierarkiet. Løsningen er at tage hårde midler i brug – angribe de eksisterende strukturer og stille krav om familievenlige arbejdsforhold, tvungen barselsorlov til mænd og kønskvotering. Som man har gjort det fx i Norge og Sverige. Mange danske kønsforskere læner sig op af denne diskurs.

4. Powerkvinden er fri

Endelig er der *frihedsdiskursen*. Den ser kønnet som en flydende størrelse. Hvad det betyder at være kvinde, definerer den enkelte kvinde gennem den måde, hun opfører sig på. Ifølge denne diskurs har kvinden altså selv mulighed for at gøre sig fri af de normer og regler, der holder hende tilbage på arbejdsmarkedet. Løsningen er således op til den

enkelte. Og alt tyder på, at fremtiden tilhører alfahunner eller powerkvinder, der tager sagen i egen hånd.

De fire diskurser har altså både vidt forskellige holdninger til, hvad køn i det hele taget er for en størrelse, til, hvad de få kvindelige chefer skyldes og til, hvad man skal gøre ved det. Og virksomhederne mangler bevidsthed om, at vi debatterer på forskellige måder.

Det kan virksomheden gøre: Tag jer tid til at definere, hvad I mener, når I taler om køn.

For at I kan komme nogen vegne i arbejdsgrupper omkring Kvinder og ledelse eller i HR generelt er I nødt til at tage jer tiden til at nå omkring en afklaring af, hvilke diskurser/synsvinkler I drøfter problemstillingen ud fra. Ellers vil I aldrig kunne nå til konsensus omkring problemets omfang, problemet størrelse eller hvad I skal gøre ved det.

4. Snublesnor: En kvinde = alle kvinder

En kvindelig erhvervsleder er stadig en minoritet og derfor risikerer hendes handlinger og udtalelser at spille negativt tilbage på alle kvinder. Der genfortælles meget, meget ofte historier om mandlige chefer, der gjorde alt hvad de kunne for at få kvinder på posten og til sidst måtte give op – der undervejs i fortællingen kommer til at blive et samlende bevis for, at det er umuligt at få kvinder i det hele taget til at stille op. Alt for mange – og det er både mænd og kvinder – drager på baggrund af den slags historier slutningen fra én kvinde til alle kvinder, som de så beslutter sig for kollektivt ikke kan eller vil spille spillet.

Lignende formuleringer hører man igen og igen – både i erhvervslivets top og til private selskaber, når ligestillings spørgsmål bliver taget op. Én kvindes fravalg spiller tilbage på alle kvinders fravalg. Milena Penkows og Amanda Jacobsens bedrageri bliver beviset for, at kvinder bliver nødt til at pynte på kompetencerne. Lene Espersens ferieplaner bliver ensbetydende med, at alle kvinder har svært ved at prioritere professionelt. Og Stine Bosses og Bolette Christensens afgang fra deres topposter tolkes som om kvinder alligevel ikke kan stå distancen. I debatten omtales de altid først og fremmest som kvinder – og derefter kommer deres vidt forskellige personlige historier, udfordringer,

beslutninger og overvejelser. Pludselig kommer det til at handle om ALLE erhvervskvinder. Men ingen ville nogen sinde på samme måde fremhæve Stein Bagger eller Peter Lundin som bevis for, at alle mænd er bedrageriske.

Det kan virksomheden gøre: Behandl dine ledertalenter individuelt uanset køn

Se hver medarbejder som individ med personlige erfaringer og kompetencer – ikke blot som vores køn. En god ting vil være at begynde at inkludere alle de andre livserfaringer, dine medarbejdere kan byde ind med, i kompetencernes spillerum.

5. Snublesnor: De velkendte hierarkier under pres

Mens man(d) tidligere havde en berettiget forventning om at stige lige så stille i graderne efterhånden som alderen og erfaringerne udviklede sig, hvis bare man passede sit arbejde nogenlunde og undlod at tildrage sig uheldige sager, er der ikke længere nogle helt så faste forløb og fordelinger af pladserne i hierarkiet.

Pludselig kan en ung, superinnovativ blogger overhale selv de tungeste, traditionelle lederkandidater indenom, når talen falder på innovation og fornyelse. I visse sammenhænge bliver det at være kvinde i sig selv opfattet som en superkompetence, og kvinden forventes at drysse magisk lyserødt tryllestøv udover organisationen, der så med et trylleslag fremstår mere mangfoldig. Den der har flest striber på skuldrene er ikke nødvendigvis den mest presseegnede, så virksomhedens ansigt udadtil bliver et helt andet end den, der på papiret skulle være kransekagefiguren. Og erfaringer kan i visse tilfælde give bagslag, fordi de i visse brancher forældes med lynets hast og er i direkte modstrid med innovative miljøer.

Det lægger et stort pres på de af arbejdsmarkedets chefarketyper, der tidligere kom opad i systemet, fordi de var meget pligtopfyldende og

kendte systemet godt nok til at navigere sig til tops. Nu er reglerne ukendte og forandrer sig hele tiden. Chef-rækkefølgen går ikke længere efter tur, så man ved ikke længere, hvem man skal holde sig gode venner med – og en god indsats under én chef, tæller ikke nødvendigvis under en anden. Nogle reagerer ved at holde endnu mere fast i det sikre og sende de nytænkende ud i kulden. Andre erkender, at de er vigtige at have med på holdet, hvis man skal lykkes i det store billede. Det klassiske råd om, at man skal holde sig gode venner med dem, man møder på vej op, for man ved aldrig om man møder dem på vej ned igen, er erstattet af et helt grundlæggende behov for at opføre sig ordentligt over en bred kam. Om ikke af ren og skær menneskelighed og ordentlig opførelse, så fordi man aldrig ved i hvilken branche, på hvilket niveau og i hvilken konstellation, man færdes om nogle år.

Den udvikling trækker i to modsatte retninger, når det kommer til de ambitiøse medarbejderes karriereveje. De mænd og kvinder der tidligere var gode til at spille den traditionelle spil, finder udviklingen forfærdelig, fordi de fungerede godt indenfor de velkendte rammer og vidste, at hvis bare de gjorde, som der blev forventet af dem, skulle det nok gå. Nu ved de bogstaveligt ikke, hvad de skal gribe og gøre i. De kvinder og mænd, der ikke trivedes så godt med det traditionelle spil, får nu en uventet fordel ud af de løsere strukturer, fordi der nu bliver lagt vægt på nye typer resultater, personligheden får lige så stor betydning som fagligheden og de får nu mulighed for at spille det meget mere på deres egne præmisser.

Det kan virksomheden gøre: Opklar nuværende spilleregler for alle

Her kunne virksomhederne med fordel gøre mere ud af at forklare de aktuelle spilleregler også for mændene. Tidligere var det en snublesnor for kvinderne, at de ikke kendte fodboldreglerne. Nu er det en reel udfordring for alle medarbejdere, at de ikke aner, hvad der skal til for at komme videre i karrieren. Og at reglerne skifter fra team til team, afdeling til afdeling, virksomhed til virksomhed.

6.

Snublesnor: Kvindedefremmelser bliver en bekvem undskyldning for forsmåede mænd

Men det vigtigste aspekt i forhold til køns- og kvotedebatten er, at det store opbrud i erhvervslivets velkendte spilleregler kommer lige netop, som der for alvor er kommet gang i snakken om de ambitiøse erhvervskvinder, mulige kvoteordninger og talentprogrammer. Derfor kan mange mænd, der føler sig forbigået, have en tendens til at skyldes deres personlige uheld på kvindernes fremtog.

Hvis kvinderne var taget helt ud af ligningen ville de sandsynligvis være blevet forbigået alligevel, fordi de spillede videre efter de gamle regler og forlod sig på forældet faglighed, mens alle andre havde vedtaget et nyt regelsæt og sat nye kompetencer i højsædet. Men nu fungerer den synlige forfremmelse af de kompetente kvinder som en bekvem undskyldning for, at de ikke kommer så hurtigt opad i hierarkiet, som de havde forventet – selvom årsagen oftest er en anden.

Det kan virksomheden gøre: Skil tingene ad

I Danmark er der en udbredt mistillid til kvoter, både hos mænd og kvinder. Så vær opmærksom på at formulere dine evt. forfremmelser af kvinder således, at ingen er i tvivl om, at hun er ansat for sine kompetencer og fordi hun var den bedst egnede til stillingen, og ikke er kommet foran i køen, fordi hun er kvinde. Det ønsker hverken kvinder eller mænd.

Spør 2

Synligheden: Erhvervslivets rampelys er for smalt

Indsigt:

- *Snublesnor 1: Spotlightet skinner ikke lige meget på alle*
- *Snublesnor 2: Mange resultater kan hverken måles eller dokumenteres*
- *Snublesnor 3: Ikke alle får (den rigtige) mentor*
- *Snublesnor 4: Nogle medarbejdere bliver FOR loyale*
Snublesnor 5: Cheferne er ikke lige tilgængelige for alle

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. Ofte er deres ideer både bedre, mere gennemtænkte og mere visionære, end dem, de højrøstede råber op om – eller i det mindste lige så gode. Men de siger dem ikke højt, hvis ikke de bliver spurgt direkte. Derfor kan virksomhederne med fordel indføre nogle rutiner, hvor alle medarbejdere mere systematisk bliver bedt om at byde ind med deres tanker. Med inspiration fra tidens mange nye procesredskaber og præsentationsformater kunne virksomhederne nemt udvikle deres egne mini-konference-rutiner, hvor medarbejdere på alle niveauer fik mulighed for at præsentere deres ideer og visioner for ledelsen og hinanden. Sådan kunne man skabe nye fora,

hvor innovation og nytænkning kom på dagsordenen – og nye stemmer ville blive hørt.

Virksomhederne kommer nemt til at favorisere de medarbejdere, der gør højlydt opmærksomme på sig selv. De mere indadvendte medarbejdere brænder ofte inde med deres talenter, pointer og ideer. For de tager ikke ordet af sig selv, men skal spørges direkte. Og det bliver der sjældent plads til, fordi de mere højrøstede medarbejdere bruger al den taletid, de kan få. Også når de ikke har så meget at sige.

Når det ikke er alle, der bliver hørt, risikerer virksomhederne at gå glip af en masse værdifuld indsigt og innovationskraft. Og de stilfærdige medarbejdere bliver demotiverede, fordi deres arbejde føles nytteløst, når ingen opdager resultaterne af deres hårde arbejde – eller de gode opgaver, jobs og projekter igen og igen går til dem, der selv siger til på det rigtige tidspunkt, men ikke nødvendigvis til den, som ville løse opgaven bedst.

Her tegner der sig et gennemgående mønster i de mange interviews, hvor kvinderne går ud fra, at de vil få tilbudt opgaverne, hvis de kompetence- eller erfaringsmæssigt står for tur, og mændene selv siger til deres ledere, hvis de er interesserede i en bestemt opgave. Og da der er rift om de gode opgaver, og ledere flest forventer, at man selv melder sig på banen, hvis man er interesseret, ender kvinderne med at vente på ubestemt tid.

Derfor vil det være godt både for bundlinjen og for de mere stilfærdige medarbejders karriereudvikling, hvis virksomhederne indfører nogle nye rutiner, hvor alle medarbejdere mere systematisk bliver opfordret til at byde ind.

Vi anbefaler derfor virksomhederne at lade sig

inspirere af tidens mange nye procesredskaber og præsentationsformate. Der ligger et stort potentiale i at udvikle nye mini-konference-rutiner, hvor medarbejdere på alle niveauer får mulighed for at præsentere deres ideer og visioner for ledelsen og hinanden. Det vil stadig være en udfordring for mange af de indadvendte at stille sig frem i spotlightet, men langt de fleste vil gerne lære det, hvis bare de bliver udfordret til det i stedet for selv at skulle bringe sig spil – og ikke mindst, hvis bare de ved, hvor vigtigt det er for at sikre deres videre karriereudvikling.

Sådan kunne man skabe nye fora, hvor innovation og nytænkning kom på dagsordenen. Sådan kunne man stimulere den uformelle netværksdannelse på tværs af organisationen. Og sådan ville man sikre, at nye stemmer blev hørt.

Snublesnore og gode råd til virksomhederne

1. snublesnor: Spotlightet skinner ikke lige meget på alle

Man skal være synlig for at blive til noget i dansk erhvervsliv. Og man skal kunne forhandle benhårdt, gøre opmærksom på sig selv, tage teten og melde ud, hvordan man vil have det. Det er alle de medarbejdere og chefer, vi talte med rørende enige om på alle niveauer. Der er ingen objektive måder at blive målt på – det handler om at være på det rette sted på det rette tidspunkt og passe ind med de andre. At have den rette kemi på det rette tidspunkt, kan man også sige. Og så selvfølgelig være kompetent og fagligt stærk.

Både mænd og kvinder ved efterhånden godt, at det er vigtigt at kunne “spille spillet”, og hvor vigtigt det er at melde ud, sige fra, forhandle og gøre sig synlig. Og det presser de ambitiøse medarbejdere – oftest

kvinder – som synes det er svært, når de ikke får spillet spillet, tiltrukket sig tilstrækkeligt meget synlighed, sparket deres ting igennem eller forhandlet ordentlig løn, priser og frynsegoder på plads.

Gode råd til virksomhederne: Brug de nye præsentationsmetoder til at få flere stemmer frem.

Systematisér medarbejdernes muligheder for at pitche nye ideer ind til ledelsen. I dag er det alt for ofte styret af tilfældigheder og uformelle, uigennemskuelige og netværk, hvem der kommer til orde. Hvorfor ikke jævnlige afholde nogle inspirationsdage, hvor alle medarbejdere fik lejlighed til at præsentere deres store visioner og sprødeste ideer direkte for ledelsen – og hinanden – for eksempel med inspiration fra det japanske præsentationskoncept Pecha Kucha, hvor man på 20 slides af 20 sekunder skal præsentere en ide – kort, effektivt og godt. Eller noget i stil med TED-konferencernes format, hvor hver taler har 20 minutter til at præsentere nye ideer. På den måde ville man i langt højere grad skabe fora, hvor innovation og nytænkning kunne komme på dagsordenen – og nye stemmer ville blive hørt. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at selv med disse præsentationsformater, kan mødet alligevel svigte de fåmælte eller trangen til at overforberede sig spænde ben for, at man nogen sinde byder ind med en præsentation. Men der vil i det mindste være skabt nogle rammer, hvor det er muligt for andre stemmer at komme til orde – på en måde, hvor det klokkeklart er kompetencerne og iderigdommen, der er i højsædet.

Brug de nye procesværktøjer som inspiration til arbejdsprocesser, der giver ordet til alle. Også de nye projektledelsesværktøjer som for eksempel SCRUM er et interessant bud på, hvordan man i løbet af et møde sørger for, at alle kommer på banen uden selv at skulle bekymre sig om at få bragt sig i spil. For SCRUM-masteren sørger helt naturligt for at komme rundt om alle, der så selv højlydt skal fortælle, hvad de arbejder på lige nu og hvilke ressourcer, der er til rådighed. Samme teknik med helt faste runder kunne erhvervslivet – også i mindre formaliseret form end SCRUM – med fordel indføre for at få flere forskellige stemmer til at præge mødet og samtalerne. Risikoen for, at nogle sidder og gemmer på guldet, alene fordi de ikke ved, hvornår de skal tage ordet, bliver markant minimeret.

Og jo oftere, man har ordet, jo mere afmystificeret bliver det selv at tage det en anden gang.

Lad medarbejderne opbygge fag-stjerne-status. Et vigtigt aspekt, der kun meget sjældent er dukket op i samtalerne med repræsentanterne for det mere traditionelle erhvervsliv, er de sociale mediers massive fremkomst i løbet af de seneste 10 år. Med blogs, Facebook, Twitter og Youtube har medarbejderne muligheden for selv at tage ordet, når de synes, de har noget vigtigt eller relevant at sige. At skabe sig en ekspertstatus. At holde sig i loopet, mens de er på barsel. Og dermed skabe markant synlighed omkring sig selv og deres kompetencer. Og da både headhuntere og journalister i stigende grad googler sig frem, er en markant synlighed på de sociale medier stadig oftere med til at tiltrække synlighed til særligt kompetente mennesker – der ikke længere nødvendigvis er identiske med dem, der officielt sidder på toppen. Det er brancheafhængigt præcis hvor meget den enkelte medarbejder kan tillade sig, og hvad der er muligt at skrive om, men for de fleste ligger der næsten uendelige muligheder for karriereudvikling i at dele sine overvejelser på nettet og dermed skabe sig et personligt-fagligt-brand. Men det kræver, at arbejdspladserne er klar til at tage en åben diskussion om de loyalitets-, fortroligheds-, synligheds- og tidsforbrugsspørgsmål, der hurtigt kan melde sig – og primært ser det som en stor chance for virksomheden, at den indirekte bliver brandet gennem sine dygtige medarbejdere – der også får udvidet og nuanceret deres netværk og viden gennem diskussionerne på nettet.

Lad medarbejderne bruge de sociale medier som træningsbane, når det gælder om at ytre sig og deles deres tanker. Med de sociale medier får medarbejderne pludselig mulighed for at gøre tingene på deres egen måde og afprøve skridt for ufarligt skridt, hvordan det er at blande sig mere i debatterne. Hvilket kan være en rigtig god øvelse i forhold til at påtage sig sin stemme mere i møder også. Og ikke mindst at sende ufærdige skibe i søen for at se, hvordan de udvikler sig – i stedet for altid at tro, at alting være helt færdigbearbejdet inden det kan blive præsenteret. Man undgår derfor at overlevere i helt så høj grad som mange kvinder ellers har en tendens til.

2. snublesnor: Mange resultater kan

hverken måles eller dokumenteres

Det er vigtigt at skabe resultater – og kunne dokumentere dem. Men mange af medarbejdere har en ret dårlig fornemmelse for, hvilke resultater, der tæller. Og virksomheden har heller ikke styr på, hvor mange forskellige slags resultater, der bør fremhæves og belønnes. Som det ser ud nu, belønner man stadig mest resultater omkring bundlinjer og lederansvar, mens det er sværere at måle og dokumentere effekten af innovations- og kreativitetsprocesser her og nu.

Den slags projekter tager ofte længere tid, og derfor kan det være sværere at nå at "få resultaterne med sig", hvis man skifter job eller skal på barselsorlov. Desuden viser det sig, at kvinderne sjældent er lige så opmærksomme som mændene på at "få resultaterne med sig" – hvilket vil sige at kunne dokumentere dem og sin egen indsats. Det bliver en snublesnor på CV'et, når to kandidaters kompetencer og resultater bliver målt op mod hinanden. Kvinden er ikke nødvendigvis mindre kompetent eller har færre erfaringer med sig end den mand, hun er oppe imod. Hun har bare ikke sørget for at sikre sig papir på dem.

Det kan virksomheden gøre: Dokumentér og beløn delmål.

Opdel store projekter i mindre delmål, så medarbejderne kan få resultaterne med sig, selvom de ikke er på projektet fra start til slut. Beløn ikke kun slutresultatet, men også de gode delresultater. Vær opmærksom på at ære den, som æres bør både undervejs og ved projektets afslutning. Ikke blot den, som afleverer og præsenterer i sidste ende.

Vis, hvad der tæller. Vær opmærksom på, at kvinder i langt højere grad end mænd afviser at tage æren for et større projekt, end de "lægger navn til" noget, der ikke er endt helt optimalt. Det vil sige, at man skal gøre et aktivt stykke arbejde for at forklare samtlige af sine ambitiøse medarbejdere, at bare det, at de er med i et prestigefyldt projekt i en stor organisation i sig selv kan være med til at signalere niveau. Også selvom det samlede resultatet ikke blev optimalt. Og at man står endnu stærkere i den sammenhæng, hvis man så kan fremføre, at de mindre dele af projektet, man havde ansvar for trods alt forløb vældig godt – og

kan fremvise konkrete eksempler på, hvad ens indsats førte til.

Beløn også dem, som ikke selv beder om det. Lad gode indsatser og flotte resultater udmønte sig i øget ansvar, forfremmelser og synlig anerkendelse. Også selv om visse talenter er dårlige til selv at bede om det.

3. snublesnor: Ikke alle får (den rigtige) mentor

Både mænd og kvinder har stor glæde af at have mentorer, der følger deres karriereudvikling, sætter dem nye udfordrende mål, er gode sparringspartnere på konkrete forhandlingssituationer og lærer dem spillereglerne. Men for mændenes vedkommende er det typisk noget, der er opstået organisk og uformelt. De ældre mænd føler det helt naturligt at hjælpe protegéer, der ligner dem selv, på vej opad i systemet. Det sker langt sjældnere for kvindernes vedkommende. Dels fordi de yngre kvinder ikke altid er så opsøgende selv. Dels fordi de ældre mænd kan finde det akavet at spørge de yngre kvinder. Men også fordi de ikke altid genkender hinanden som oplagt mentor/mentee. For ligesom det er tilfældet med deres chefer, spiller det for kvinderne ofte ind, om de kan respektere deres potentielle mentorer på alle områder af livet. Som ”mennesker”.

Hvis de kvindelige talenter selv vælger deres mentor, fravælger de derfor ofte dem, der er særligt hårde i filten, gode til at spille spillet og knap så familievenlige til fordel for de mere runde profiler.

I det helt store mangfoldighedsledelsesperspektiv er det kun fint, hvis der kommer flere alternative mentortyper, så talenterne får flere forskellige typer rollemodeller at lade sig inspirere af. Men hvis målet er at få flere kvinder i topledelse her og nu, bliver det endnu en snublesnor, fordi mange af de kvindelige talenter ville kunne lære rigtig meget om erhvervslivets uskrevne spilleregler fra mentorer, der selv har gennemspillet de sværeste baner. Det er jo ikke meningen, at man skal kopiere sin mentor i et og alt – det er meningen, at man skal lære noget af vedkommende. Og her kan man med fordel fokusere på at vælge en, der ved og kan noget helt andet end en selv. En der kan styrke ens

svageste flanker. Her vælger mange kvinder mentorer fra komfortzonen – og sigter ofte ikke tilstrækkeligt højt af frygt for at få et nej.

Det kan virksomheden gøre: Systematisér mentorordningerne, og signalér tydeligt, at I bakker op om dem

Giv kvinderne ”mødepligt” til deres netværksmøder. Stadigt flere ambitiøse kvinder er med i forskellige former for netværk, kommer på udviklingskurser og efteruddannelse eller indgår i mentor/coach-forløb. Meget ofte er disse tiltag finansieret af virksomheden, fordi der er en udbredt opfattelse af, at det er vigtigt. Men i praksis kan det være svært for kvinderne at få prioriteret de ting, der kan være med til at udvikle dem på lang sigt, når der opstår presserende ting, der skal løses her og nu for at overleve på kort sigt. I mange tilfælde er det kvindernes egen pligtopfyldenhed, der får dem til at fraprioritere alt det, de gør for sig selv som inspiration, udvikling og investering til fordel for familien, jobbet og de praktiske gøremål. Men i nogle tilfælde er det i lige så høj grad arbejdspladserne, der i en snæver vending alligevel ikke rigtigt bakker op, hvis hun prioriterer at tage til netværksmøde, når en deadline presser sig på. Og da en deadline næsten med usvigelig sikkerhed altid vil presse sig på, kommer hun til at nedprioritere udviklingsmulighederne igen og igen. Sørg for, at det i mindste ikke er virksomhedskulturens skyld, hvis det sker. Og italesæt det i stedet som noget, de har ”mødepligt” til, ligesom deres andre arbejdsopgaver – noget de kan tillade sig at prioritere højt uden at skulle have dårlig samvittighed.

Systematisér koblingen mellem de kvindelige talenter og de stærke mentorer, så hverken mentorerne eller kvinderne selv skal stå med et valg, der risikerer at blive pinagtigt. Især de kvindelige ledere fortæller ofte, 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.

Vælg nogle udfordrende mentorer til de kvindelige talenter, der virkelig kan lære dem spillereglerne indefra og tør udfordre dem ordentligt. Hvis kvinderne selv skal vælge, har de en tendens til at træffe

for sikre eller trygge valg.

4. snublesnor: Nogle medarbejdere bliver FOR loyale

Mange af de kvinder, der i dag er nået højt til tops i erhvervslivet, er såkaldte "hjemmeføddinger". De har arbejdet sig op gennem den samme virksomhed gennem hele deres karriere og står utroligt stærkt i organisationen, fordi de kender den ud og ind. Men samtidig er de meget sårbare. Især hvis der kommer nye topledere, bestyrelser eller børsnoteringer, der vender op og ned på virksomheden som de kendte den.

Deres loyalitet overfor virksomheden – og typisk overfor en bestemt leder eller direktør, der opdagede deres talent, da de var meget unge – forhindrer dem længe i at søge videre. Og hvis de prøver, viser det sig ofte at være overraskende svært for dem at blive indplaceret på lige så højt niveau andetsteds, fordi meget af deres styrke ligger i deres specifikke virksomhedsindsigt. Desuden har de sjældent opbygget et tilstrækkeligt stort netværk udenfor organisationen til at kunne søge udad. Og de har ikke altid været opmærksomme nok på at få dokumenteret deres resultater undervejs. Eller at få formaliseret deres løn- og positionshop. Det har altid været nok, at de rigtige mennesker på arbejdspladsen vidste, hvad de havde bidraget med.

Men det tæller pludselig ikke længere, hvis man afsøger nye græsgange. Og selv hvis de bliver i virksomheden og sagtens kunne være gået hele vejen, holder mange af "hjemmeføddingerne" sig tilbage fra at stige helt til tops, fordi det føles akavet at skulle være leder for deres tidligere kolleger. Måske ligefrem veninder. Den slags plejer ikke at bremse de mandlige hjemmeføddinger, der ikke skænker det mange tanker, at det kunne være akavet. Så her er der en kønskulturelt betinget forskel på, hvem der når helt til tops.

Gode råd til virksomhederne: Videndeling skaber grobund for uformelle netværk.

Skab rum for generøsiteten. I kølvandet på de sociale medier, er

generøsitet blevet et af tidens absolutte kodeord. At dele sin viden, sit netværk og sine overvejelser. Og langt hen ad vejen også at være omsorgsfuld og opmærksom på hinandens behov. Alt sammen værdier, der typisk betegnes som feminine – og som spreder sig som en løbeild nedenfra lige nu – som en af de væsentligste kompetencer overhovedet. Det er ikke slået igennem på direktionsgangene endnu, og de færreste af os tænker på det i professionelle sammenhænge, endnu. Men jo mere vi værner os til at dele i privatsfæren, jo mere begynder det også at slå igennem i den professionelle sfære. Og mere “hjemmefødningene” værner sig til at dele deres viden med andre end dem, de allerede kender, jo stærkere står de, hvis de en dag vil skifte job.

Understøt de uformelle, varierede og tværfaglige netværk. Jo mere varieret ens netværk er, jo flere livliner har man indenfor rækkevidde, indenfor vidt forskellige faggrupper, sociale lag og landsdele. Og de kan lynhurtigt – især efter at de sociale medier har skabt muligheden for at sprede sine forespørgsler med lynets hast – hjælpe en med at løse opgaver, der ellers ville have taget utroligt lang tid. Så hvad bruger af tid på at opdyrke, udvikle og hjælpe sit netværk, kommer mange fold igen, når man selv har brug for hjælp.

5. snublesnor: Cheferne er ikke lige tilgængelige for alle

Det er essentielt at ens ideer og agendaer kommer frem til de mennesker, som rent faktisk kan hjælpe en med at få dem ført ud i livet. Men rigtig mange kvinder ligger under for, hvad de tror er illoyal opførsel og præsenterer derfor kun deres ideer til deres nærmeste chef. Det er dumt af mange grunde: For ikke alene er der risiko for, at han/hun enten selv snupper ideen. De kan også meget vel undlade at præsentere den videre op i systemet, fordi det kolliderer med deres egne agenda eller de frasorterer den pr. automatik, fordi de er bange for den øverste ledelses reaktioner. Og hvis de endelig præsenterer opadtil, kan de ikke altid gøre det tilstrækkeligt overbevisende, fordi de ikke selv har haft fingrene tilstrækkeligt langt nede i materien.

Derfor er det vigtigt, at kvinderne får skabt sig flere af de uformelle samtaler med topledelsen, som mange mænd er ret gode til at

opsøge. Det handler ikke nødvendigvis – sjældent, faktisk – om at få sat et formelt møde op, hvilket godt kan være problematisk og bryde et usynligt kodeks. Det handler snarere om at øge sine chancer lidt i tilfældighedernes spil, ved at befinde sig i flere situationer, hvor man tilfældigt får chefen i tale.

Hvis man ikke har noget til fælles med lederen udover arbejdet – såsom maratonløb, fodboldkampe, bordfodboldturneringer eller fest i fredagsbaren – må man opsøge andre muligheder for at vende et par ting med rette vedkommende.

Igen er det vigtigt ikke at have en alt for presset kalender. Så man kan tage sig tid til at hente sin kaffe i atriumgårdens automat i stedet for afdelingens egen eller at gå hen for at snakke med dem fra de andre afdelinger, så de kender ens ansigt i stedet for udelukkende at kende deres mailadresse. Og på vejen derhen øger man chancerne for at møde nogle af dem, man kan pitche sine bedste ideer ind til.

Men selv når de har chancen for at dele deres gode ideer med lederne, svigter modet alligevel ofte kvinderne, når det kommer til stykket. De føler sig ”ikke helt klar”. Defineret ud fra klarhedsbegreb, ingen rigtig kender og som de derfor aldrig når frem til. De ender ofte med at overforberede sig i det uendelige, uden at høste frugterne, fordi de undervejs i processen har glemt det allervigtigste: Den løbende sparring med lederne undervejs, der øger chancerne for, at de tager ejerskab på ideerne markant og samtidig giver nogle vigtige indikationer på, hvad der skal til for at få ideen igennem.

Her ville de fleste mænd have ladet et par ord falde i strategisk rigtige sammenhænge for at se, hvad der skete. Og først bruge tid på at foretage den nødvendige research, når de vidste, om det var relevant at bruge tid på – og hvilke flanker de havde brug for at afdække.

Den typiske kvindelige strategi er derimod at forberede sig til fingerspidserne med indbygget risiko for, at det hele falder til jorden, fordi det ikke lige passede ind i andre agendaer – mens det nemt kunne have været tilpasset og justeret undervejs, hvis hun havde sendt nogle følere ud undervejs i processen – og ikke mindst havde sikret sig nogle allierede på den måde. Chefen ville så føle medejerskab og være langt

mere klar til at stå på mål for ideen, end hvis den kommer fuldstændig færdiggennemtænkt.

Det kan virksomheden gøre: Skab kønsneutrale mødesteder

Skab en kultur, hvor alle – fra CEO's til de grønne talenter – bevæger sig rundt på gangene og tager sig tid til at stoppe og sludre. For medarbejdernes vedkommende er det vigtigt at anspore dem til at dele deres tanker og drømme med selv de øverste chefer, hvis lejligheden byder sig. For ledernes vedkommende gælder det om at spørge ordentligt ind til de medarbejdere, der ikke siger tingene af sig selv. Jo mere lederne ved om medarbejdernes tanker og ønsker, jo bedre kan de medvirke til at opfylde dem – og jo bedre kan de konkret rådgive medarbejderne om, hvad der skal til for at nå dertil – i stedet for at skulle gætte sig til alt.

Udvid mødestederne, så det ikke bliver omkring fodboldbanen, på golfbanen eller sågar på herretoiletterne, networking foregår. Hvis man mener alvorligt, at medarbejderne gerne må "blive hængende lidt" og blive bedre til at netværke med hinanden på kryds og tværs af virksomheden, vil det være en god ide at skabe nogle fælles aktiviteter, hvor kvinderne ikke pr. definition er på udebane. Det er ikke fordi, der ikke må være et bordfodboldspil i afdelingen. Og mange kvinder synes ikke alene det er sjovt, de er faktisk også ret gode til at bordfodbold. Det handler bare om at supplere med andre aktiviteter også, så kvinderne ikke altid pr. definition er på udebane. For eksempel går både glæden ved og hadet til løb, sejlads, cykling, skovture og walk&talks mere på tværs af kønnene.

Giv kvinderne mulighed for at være til stede i kraft af deres professionelle jeg. De aktiviteter, kvinderne så til gengæld er fælles om og definerer sproget for, er juletræsfesterne og virksomhedens andre familieaktiviteter. Her er muligheden for at skabe uformelle netværk på tværs af organisationen selvfølgelig i høj grad til stede, men meget af opmærksomheden går i sagens natur til børnene, og kvinden optræder i en mor-rolle snarere end i sin professionelle rolle. Så det er en god ide at supplere disse aktiviteter med nogle aktiviteter, hvor hun har mulighed for at være mere tilstede i kraft af sit professionelle jeg.

Spor 1

Kønnene – Erhvervslivet oses af sex

Indsigt:

- *Snublesnor 1: Kvinderne springer i øjnene*
- *Snublesnor 2: Synlighed fremmer
forfremmelsen*
- *Snublesnor 3: Tviulen kommer sjældent den
anklagede til gode*
- *Snublesnor 4: Seksualitet mellem kønnene
“punkterer” det professionelle fokus*
- *Snublesnor 5: Det seksuelle glasloft*
- *Snublesnor 6: Mand og kvinde på
forretningsrejse*
- *Snublesnor 7: Udseendet kan spænde ben
højere oppe*
- *Snublesnor 8: Askepot syndromet*
- *Snublesnor 9: Magten kan være primitiv .*
- *Snublesnor 10: Ikke alle har lige nemt ved at
finde en uformel mentor*

Seksualitet mellem kønnene “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.

Vi kender alle sammen øgenavnene, sekretærklicheerne og julefrokostsladdereren. Og vi kender masser af rygter om kvinder, der har ligget sig til toppen og mænd, der har svært ved at holde

pikken indenbords. Men hvad stiller vi op med det spil i dagligdagen? Møder vi hinanden som ligeværdige samarbejdspartnere – eller som kvinde møder mand og mand møder kvinde? Og hvad sker der, når vi ikke er enige om reglerne kønnene imellem?

Både mænd og kvinder rødmer – uanset alder, niveau og titel – helt fysisk, så snart talen falder på oplevelser, de har haft med det modsatte køn på arbejdspladsen. Det er pinligt at indrømme, at man overhovedet er opmærksom på, at den medarbejder, chef, kollega, man taler om lige nu er af det modsatte køn. Men samtidig har alle oplevet, at netop kønnet kom til at fylde uforholdsmæssigt meget i en sammenhæng, der ellers skulle have været 100 pct. professionel. Og der opstår tit forvirring, når de professionelle og seksuelle spilleregler bliver blandet sammen.

Når vi er i den professionelle rolle, skal vi have en adfærd, som sikrer, at virksomhedens mål bliver realiseret. Så enkelt er det, Udfordringen er, at vi kommer som de mennesker, vi er og naturligvis bringer vores personlighed med ind. Der er masser af ting, vi godt kan parkere ved hoveddøren og bare lade være med at snakke om og bringe i spil og som vi føler helt naturligt og passende ikke at bringe i spil på arbejdspladsen. Og så er der noget, som vi godt kunne tænke os ikke at bringe i spil – nemlig vores seksualitet, men den er ikke bare sådan lige at tøjle. Det er nemlig vores udseende, måden vi går på, dufter på, taler på, griner på, sender et blik, klæder os og meget mere...

Lige gyldigt, hvordan vi end vender og drejer det, og hypoteser vi måtte have om, hvordan virkeligheden burde være, så giver det nogle – helt banale – problemer, med den seksualitet, der altid vil være

mellem kønnene.

1. snublesnor: Kvinderne springer i øjnene

Det er et gennemgående råd fra headhunternes side, at man skal holde sig synlig både internt i organisationen, i eksterne netværk, som foredragsholder og som ekspert i medierne. Men for mange kvinder er det råd lettere hørt end fulgt.

For det risikerer lynhurtigt at blive vendt til noget negativt, hvis man som kvinde tiltrækker sig meget opmærksomhed, for ifølge det uskrevne kodeks skal man som kvinde helst ikke lade sig mærke med opmærksomheden, når man får den. Hvis man alligevel vælger at give den gas – og dermed bidrager markant og tiltrængt til at udvide spektret for kvinders talepositioner i medierne og det offentlige rum – fremkalder det næsten med stensikkerhed forargelse hos både mænd og kvinder omkring dem. For noget af det allermest skamfulde, der kan overgå en kvinde i erhvervslivet – udover anklagerne om at have “bollet sig til tops” – er, hvis det bliver antydnet, at hun kun har fået bestyrelsesposten, lederstillingen, opmærksomheden eller taletiden, fordi hun var kvinde. Især hvis det bliver kombineret med antydninger om hendes gode udseende, der i den sammenhæng ofte fremhæves som værende i direkte modsætning til eventuelle kompetencer. Det er det billigste trick andre kolleger overhovedet kan benytte sig af – men det bruges meget ofte, for at så tvivl om kvindernes kompetencer, hvis de føler sig forbigået. ”Der skulle nogle fletninger til...”, ”Det må vist være kvindekortet”, ”hvem har hun knaldet med” eller ”det er da kun, fordi hun er en kvinde” hører man igen og igen som forklaring på, hvorfor en kvinde får en høj stilling. Ofte sagt i spøg – men ikke desto mindre ofte sagt!

Men ingen – hverken mænd eller kvinder – kunne finde på at sige det samme om en mand bare med modsat fortegn, hvis han blev overraskende forfremmet. Og det ville ikke være forbundet med negative følelser for manden, hvis det var tilfældet. Den risiko er forbeholdt kvinder.

Resultatet er, at mange kvinder lægger alt for meget låg på deres arbejdsløst, sammenlignet med deres mandlige kolleger med tilsvarende baggrund og kompetencer.

Det kan du gøre som virksomhed: Accepter ikke seksuel mobning

Fokuser på at snakke om individuelle kompetencer og erfaringer frem for på køn. Markér hver gang, der bliver sagt automat-reaktions-sætninger, som antyder, at kvinderne kun har nået op af karrierestigen, fordi de har brugt deres seksualitet eller køn.

2. snublesnor: Synlighed fremmer forfremmelsen

Man skal være synlig for at blive til noget i dansk erhvervsliv. Og man skal kunne forhandle benhårdt, gøre opmærksom på sig selv, tage teten og melde ud, hvordan man vil have det.

Det er alle de medarbejdere og chefer, vi talte med rørende enige om på alle niveauer. Der er ingen objektive måder at blive målt på – det handler om at være på det rette sted på det rette tidspunkt og passe ind med de andre. At have den rette kemi på det rette tidspunkt, kan man også sige. Og så selvfølgelig være kompetent og fagligt stærk.

Men samtidig hører vi igen og igen de kvindelige talenter fortælle, hvordan de under fire øjne efter mødet får at vide, at de skal passe på med at føre sig sådan frem, for det risikerer at skade deres karriere. De får mundkurv på – maskeret som et faderligt råd og ofte afgivet i bedste mening. Men stadig med den konsekvens, at de holder op med at stole på deres egen intuition om, hvornår det er på sin plads at blande sig.

Rigtig mange kvinder holder sig derfor tilbage. Hele tiden. Fordi de er usikre på, hvor grænserne går og derfor holder sig på en absurd stor sikkerhedsafstand af risikozonen. Og hvis de ikke gør det, får de et vink med en vognstang fra kolleger, der “vil dem det bedste”.

Her er der i høj grad tale om en balancegang. På den ene side er der en

del af at lære omkring at spille spillet, at man får at vide, hvor de usynlige grænser går og dermed bedre kan forholde sig til dem. På den anden side er det en umulig kommentar at forholde sig til – for hvornår må man så tage ordet? Hvornår er det egentlig man skal sørge for at sparke til den bold, man kan se ligger lige foran én? Hvordan giver man udtryk for sin hunger, passion and drive, hvis man samtidig skal holde sig i ave? Pludselig kompliceres tingene unødigt og mange kvinder, der ellers intuitivt havde fornemmelsen for spillet og var fulde af arbejdslyst, reagerer ved at lægge unødigt meget bånd på sig selv.

Ikke mindst fordi begreberne hunger, passion and drive samtidig så eksplicit i ordlyd og adfærd er knyttet op til seksualitet. Hvis en kvinde dyrker sin 'hunger, passion and drive' på arbejdet, ligger det snublende nær de klassiske beskyldninger om at "ligge sig til tops". Hvilket er den værste anklage, man kan udsætte en erhvervskvinde for. Derfor reagerer mange kvinder ved enten at flirte ufarligt og undlade at udvise karrieremæssig hunger, passion, drive og eksplicite ambitioner. Eller at fralægge sig enhver form for hunger, passion and drive for at undgå en enhver anklage om flirtende eller sexualiseret adfærd. Og lige meget hvilken strategi, de vælger, er det en snublesnor for deres videre karriereudvikling.

Det kan du gøre som virksomhed: Afmystificer seksualiteten.

Det er ikke noget, man taler meget om i et almindeligt lederudviklingsforløb, så det er sjældent at hverken mænd eller kvinder har en værktøjskasse til at håndtere situationerne, der opstår mellem kønnene. Og det giver en masse uro, som virksomhederne skal være opmærksomme på at skabe en kultur, der tager hånd om.

3. snublesnor: Rygterne hænger ved

Ledere er af og til i tvivl, om medarbejderne flirter med dem, eller bare er engagerede i deres arbejde. Nogen synes bare det er hyggeligt og uskyldigt, at flirten får det hele til at glide lidt lettere... Andre reagerer ved at være ekstra påpasselige, hvis de er i tvivl, for det skal i hvert fald ikke hedde sig... hvilket i sig selv bliver en snublesnor, fordi smukke unge medarbejdere, så risikerer at få nej, alene af den grund, at der kunne være en risiko for at være faldet for flirt eller tilgodese dem på grund af deres udseende. Andre bliver meget eftergivende for hurtigst muligt at få overstå en akavet situation, men fornemmelsen af, at beslutningen blev truffet af de forkerte grunde kan blive ved at sidde i kroppen længe efter, og derfor i sig selv betyde, at man fremover undgår at ende i den igen. Og derfor bliver det nemmere at have nære, uproblematisk relationer med medarbejdere af det samme køn, fordi der ikke er risiko for rygtedannelse eller forvirring omkring ens egne motiver. Og måske netop derfor er al snak om homoseksualitet ekstremt tabuiseret på direktiongangene.

Medarbejdere kan også opleve, at mange ting går nemmere igennem, hvis de flirter lidt. Og i sociale sammenhænge på arbejdet kan der – især i de brancher, hvor evnen til at være et helt menneske bliver fremhævet som en superkompetence, arbejde og fritid i stigende grad glider sammen og vi i stigende grad bliver bedømt på vores personlighed på arbejdet – ligefrem være et vist gruppepres om at bidrage til den festlige stemning ved at flirte lidt. Det skal helst ikke hedde sig, at man er kedelig eller asexuel. Selv i 2011 skal kvinderne helst være attråværdige, og mændene skal helst snakke med om at duske de kvindelige medarbejdere. “Mandekvinder” er i lav kurs – og mænd, der ikke taler om at duske firmasnacken, virker i nogle virksomhedskulturer knap så chefagtige. Derfor forventes det nærmest, at der er lir i luften fredag eftermiddag. Og det er aldrig glemt mandag formiddag, selvom man lader som om det. Og derfor bliver det automatisk akavet for alle parter.

Det kan du gøre som virksomhed:

4. snublesnor: Seksualitet mellem

kønnene “punkterer” det professionelle fokus

Seksualiteten på jobbet 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.

Men selv, når der slet ikke er flirt i luften, kan seksualiteten pludselig spille voldsomt ind i arbejdsdagen. Vi har efterhånden hørt rigtig mange kvinder fortælle variationer over følgende tema: De sidder og tænker enormt professionelt og er fuldstændig optændt af en argumentation og faglig inspiration, og spørger så deres mandlige kollega, hvad han tænker. Og så svarer han: “Hvad du har på inden under”. Eller kvinden er irriteret over manglende leverancer eller tilbagemeldinger fra hendes mandlige kollega, der så helt punkterer hendes berettigede reaktion ved at sige “jeg tænder helt vildt på at se dig så ophidset”. Eller en samtale, hvor manden måske ikke helt ved, hvad han skal svare eller er uforberedt til mødet, afsporer samtalen ved at sige “du er enormt sexet, når du siger sådan”. I hvert af tilfældene bliver det akavet for kvinden, fordi hun ikke alene bliver i tvivl om, hvilke signaler hun måske er kommet til at udsende, og hun bliver reduceret fra fagperson til kun at være sit køn. Og hvis der ligefrem er tale om en mandlig kunde, chef, headhunter eller mentor i stedet for en jævnbyrdig kollega, bliver det samtidig svært at få sagt ordentligt fra, fordi relationen på forhånd er assymetrisk og det ikke er til at vide, hvordan det vil påvirke relationen. Det sidste er jo reelt sex-chikane, som samtlige virksomheder har indført regler om, naturligvis ikke må finde sted.

Men det finder sted i større eller mindre doser. Og seksualiteten spiller en rolle. For både mænd og kvinder. Nogle er mere i kontakt med den og har nemmere ved at indrømme det end andre, men det påvirker vores valg. Undersøgelsen peger på, at seksualiteten kan have en hæmmende effekt for kvinderne i forhold til deres vej til toppen – det har seksualiteten ikke på samme måde for mændene. Dermed ikke sagt, at mændene ikke kan finde det mindst lige så frustrerende som kvinderne, at man ikke kan parkere seksualiteten ved virksomhedens port, men det virker som om, at seksualiteten decideret kan gå ind og

punktere kvinderne i forhold til den adfærd, de har brug for at have, for at realisere deres ambitioner og mål. Det kan være de bliver provokerede, indignerede, forskrækkede, vrede, smigrede eller forførte. Det kan være, at de mister mælet og deres selvfølelse. Uanset, hvad deres reaktion er, er det forstyrrende for arbejdsprocessen og udførelsen af arbejdet.

Det kan du gøre som virksomhed: Tal om sexchikanering

Der findes ikke nogen objektive grænser for hvad, der er acceptable omgangsformer, og hvad der er seksuel chikane. Grænsen for sexchikane er flydende, fordi opfattelsen kan være forskellig fra person til person og fra arbejdsplads til arbejdsplads. Sexchikane defineres som en seksuel handling, som er uønsket og derfor ubehagelig. Det er vigtigt at gøre udøveren opmærksom på, at handlingen er uønsket og ubehagelig. Hvis udøveren ikke respekterer dette, vil der være tale om sexchikane. Lav en politik omkring sexchikane, og orienter jer omkring reglerne på området. Læs dem her.

5. snublesnor: Det seksuelle glasloft

Skal relationen mellem mænd og kvinder på arbejdspladsen i sidste ende konsolidere antagelsen om mændenes overlegenhed? For kvinderne er det en svær balancegang. En attraktiv kvinde vil – uanset om hun selv flirter eller folk bare tror det, fordi hun ser godt ud – ofte blive anklaget for at flirte sig til tops og få ekstra presseomtale på grund af sit fotogene ydre. Og efterhånden som hun når tilstrækkeligt højt op i hierarkiet, begynder hun at støde på et seksuelt glasloft. Ikke alene er rygterne om, at man er løs på tråden ekstremt sejlivede, hvis de først får fat. Hun vil også automatisk stikke mere markant ud omkring mødebordet, fordi kønsfordelingen på direktionsgangene og i mødelokalerne stadig er så skæv. Og ikke mindst vil de kønsroller, der også stadig i 2011 gør sig gældende i resten af samfundet spille ind, så alderen, erfaringen, lønforhøjelse og stadigt flottere titler i de flestes

mænds øjne gør hende mindre seksuelt attraktiv, jo ældre og mere magtfuld hun bliver. Mens det for mændene går den modsatte vej.

Det kan komme til udtryk på flere måder. Hun kan få besked på, at det er hertil og ikke længere, hvis ikke hun ændrer adfærd og – hvis man skal sætte det på spidsen – begynder at opføre sig mere som en mand. Når hun er nået tilstrækkeligt højt op i hierarkiet, bliver hendes udseende, personlighed eller det, der bliver opfattet som “flirtende virkemidler”, pludselig upassende.

Mange erhvervskvinder oplever også, at deres mandlige mentor/sponsor/superhelt, der har hjulpet dem hele vejen op gennem karrieren – vel at mærke uden, at der har været eksplicit seksuelle undertoner i spil – mister interessen for hende, når hun bliver for selvstændig.

I virksomhedskulturen eksisterer der måske ligefrem en spilleregulering om, at relationen mand/kvinde imellem skal bekræfte og konsolidere antagelsen om mandens overlegenhed indenfor udvalgte professionelle områder. Eller sagt på en anden måde, kvinderne må gerne lege med, og mændene hjælper dem hellere end gerne, men så snart de tillader sig at tro, de nu er helt i øjenhøjde og på niveau med de mest ambitiøse af mændene, så begynder de at få problemer.

Det kan du gøre som virksomhed: Drop den seksuelle humor

Lav nogle håndfaste regler, og gå som virksomhedsleder forrest. Accepter ikke fordomme, myter og vittigheder, som spiller på kvinden som et seksuelt væsen eller på kvindekønnet som den underlegne på arbejdspladsen.

6. snublesnor: Mand og kvinde har svært ved at tage på forretningsrejse

”Det er da klart, at min kone synes knap så godt om, at jeg skal på forretningsrejse med en smuk kvinde i flere dage, som hun vil synes om, at jeg skal med min mandlige kollega. Det giver nogle praktiske besværligheder, at man er hvert sit køn. Også når man skal ud og spise og den slags. Her er det bare nemmere, at man er samme køn. En anden ting, jeg har haft svært ved, er at være mentor for en ung kvinde. Jeg følte, vi var på en date, når vi skulle ud og spise en frokost sammen – og det hele blev sådan lidt akavet.”

Sådan udtrykte en af de mandlige ledere det under et af vores interviews. Og det er en gennemgående ting, at det kan være et konkret, praktisk problem at fortælle derhjemme, at man skal på forretningsrejse, kursus eller andet med en medarbejder af det modsatte køn. Det er en snublesnor, hvis ellers dygtige kvinder bliver valgt fra karrierefremmende opgaver og rejser af praktiske hensyn til sladderens på kontoret, eller husfreden derhjemme.

Det kan du gøre som virksomhed: Arranger jer ud af det.

Vær opmærksom på, at det er nogle faglige grunde, som gør sig gældende for, hvilke medarbejdere, der bliver sendt afsted på spændende forretningsrejser og opgave. Overvej, om der kan sendes en ekstra afsted, hvis man er 3 eller flere afsted har det nemlig ikke karakter af en par-ting, og er langt lettere at forholde sig til for alle parter.

7. snublesnor: Udseendet kan spænde ben højere oppe

Når man færdes på direktionsgangene i de store organisationer er det bemærkelsesværdigt at se, hvordan både mænd og kvinder på lederniveau generelt er smukke og attraktive. Og det skyldes ikke kun de powersuits, velplejede negle og Louis Vuitton-tasker, eller de habitter, manchetknapper og designerslips, man kan købe sig til. Det gælder også i høj grad ansigtstrækkene og de atletiske kroppe.

Og det er ikke noget tilfælde. Udseendet og ens fysiske fremtoning har nemlig overraskende stor betydning, når man går på jagt efter et job. Det fremgår af en spørgeskemaundersøgelse, som Magasinet Arbejds miljø har udarbejdet i samarbejde med Wiinblad & Partners Research. Over 1.300 medarbejdere og ansatte med personaleansvar er blevet spurgt om, hvad de lægger vægt på.

Mere end en femtedel af de personaleansvarlige svarer, at de har fravalgt en ansøger på grund af en “negativ” ydre fremtoning. Selvom alle snakker om, at det er kompetencerne, der skal tælle, er der således alt muligt andet i spil også, når man skal hyre og fyre. Og meget af det er knyttet tæt op til køn og seksualitet. Erhvervskvinder bliver i høj grad mødt med et krav om at leve op til et ideal om at være seksuelt attraktive – også på arbejdspladsen. Og derfor bliver det hurtigt forvirrende for både mænd og kvinder, når de skiftevis skal tænde og slukke for de kontakter, der er imellem kønnene.

Det kan du gøre som virksomhed: Ansæt kun af faglige grunde

Det er næsten for banalt at skrive her, men sørg for, at de kvinder, der bliver ansat ikke (også) ansættes for at gøre virksomheden lidt mere kulørt, køn og kvindelig. Med andre ord, det må naturligvis aldrig være kvindens udseende, der er afgørende for ansættelsen.

8. snublesnor: Prinsesse-syndromet

Nogle mandlige chefer fortæller, at de kommer til at tage “gentleman”-agtige hensyn til deres kvindelige medarbejdere. De ønsker at skåne dem for ydmygende oplevelser og kaster dem ikke lige så meget ud på dybt vand, som de gør med deres mandlige kolleger. Men det er selvsagt noget pjat, for så lærer de jo heller ikke det samme som deres mandlige medarbejdere.

Det kan du som virksomhed gøre: Sørg for at give

konstruktiv og konkret kritik – også til kvinderne.

Efterhånden som man får nogle erfaringsår på bagen, 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.

9. snublesnor: Magtspillet kan være primitivt

Det kan opleves som et hårdt miljø for nogle kvinder at komme helt op til tops. Og det er en reel snublesnor. At magten kan være så primitiv. Mange, både mænd og kvinder, bliver desillusionerede, når de opdager at de ikke vælges ud fra objektive kriterier, men at det er rent subjektivt, hvem der hives op i den øverste ledelse. Og hvad skal man stille op med sin seksualitet, når den adresseres, på den ene eller anden måde? Skal man blive vred, forskrækket, smigret eller noget helt fjerde?

Det er ikke noget, man taler meget om i et almindeligt lederudviklingsforløb, så det er sjældent at hverken mænd eller kvinder har en værktøjskasse til at håndtere situationerne, der opstår mellem kønnene. Og det giver en masse uro, som virksomhederne skal være

opmærksomme på at skabe en kultur, der tager hånd om.

Det kan du gøre som virksomhed: 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.

10. snublesnor: Ikke alle har lige nemt ved at finde en uformel mentor

”Jeg vil rigtig gerne have en mentor, og jeg ved lige hvem. Jeg ved bare ikke lige præcis, hvordan jeg skal spørge ham, for jeg er bange for, at han nærmest tror, jeg er forelsket i ham. Her ved jeg, at min mandlige kollega bare ville sige: Jeg vil rigtig gerne have en snak med dig, for jeg synes du er vildt god og vil gerne spørge dig til råds om noget. Og det er på en måde bare mere ok.”

Netop dette synspunkt er vi stødt på hos mange erhvervskvinder, når vi hos Protocol har fundet mandlige mentorer til de kvindelige talenter. Begge parter synes det er rart, at der er nogen andre, der organiserer det og sørger for at tage den første kontakt. Så der bliver tale om en mere officiel – og fra starten professionelt defineret – kontrakt mellem mentor og mentee.

Det kan du gøre som virksomhed: Systematisér mentorordningerne

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 mentor, som de kan sparre omkring deres karriere med. Hvis virksomheden går ind og sørger for det formelle, behøver

hverken kvinde eller mand at føle de trænger sig på, på en upassende seksuel/flirtende facon.