

PETER HORN & BENJA STIG FAGERLAND

# SUCCESPUNKTET



Hemmeligheden bag kvinders succes

Forord af Rigmor Zobel Ravn

SCHULTZ FORLAG

## Kapitel 5:

### *Farvel til flinkeskolen*

*Mange kvinder kører "død" i karrieren, fordi de ligger under for Flinkeskolen. I dette kapitel gennemgås de fælder, mange falder i, fordi de gerne vil tækkes og accepteres af andre. Kapitlet er udformet som et kursus i, hvordan du beslutter dig for at sige "Slut med frk. Flinkesen", uden at det påvirker din karriere negativt. Du skal vise mod til at være dig selv og opbygge respekt ved at synliggøre dine kompetencer og sætte grænser for, hvad du skal og kan finde dig i. Lær af andre og undgå at få ødelagt en ellers så lovende karriere af Flinkeskolen.*

---

I tusindvis af veluddannede og ambitiøse yngre kvinder bukker hvert år under for "*flinkesygen*". Flinkeskolen har begravet flere kvindelige karrierer end nogen anden skole, og det er sjældent flatterende eller tilfredsstillende at have stående: "Hendes karriere døde af flinkhed" på gravstenen på karrierernes kirkegård.

Hvor er det, at *filmen kan knække* for dig i din karriere?

Du har sikkert lært at være en god pige for længe siden. Oftest sker det allerede i de første klasser i skolen. Det fremgår af forskning, som professorerne Myra Sadker og David Sadker har gennemført over 20 år på området kønsdiskriminering i skolerne. De konstaterede, at pigernes føjelige adfærd gør dem til klassens tilskuere, mens drengenes mere aggressive adfærd gør dem til centrum for lærernes opmærksomhed, idet de belønnes med flere spørgsmål og

mere aktiv undervisning. Det fremgår af professorernes afhandling “Failing in Fairness: How Our Schools Cheat Girls”, ifølge hvilken de kvindelige elever får mindre ros for deres ideers intellektuelle kvalitet. De lærer i stedet at sætte pris på ordentlighed frem for innovation og belønnes for at være søde og stille.

Mange piger og unge kvinder lærer at kompensere for den manglende opmærksomhed fra lærerne ved med flid at sikre sig en større indlæring, og de aflever ofte også opgaver med større indsigt end drengene og de unge mænd frem til gymnasiet og den afsluttende studentereksamen.

Det indebærer, at der i dag er flere unge kvinder end mænd tilmeldt de videregående uddannelser: de unge kvinder har de formelle forudsætninger i orden; de mestrer ofte det faglige, boglige pensum bedre end de unge mænd. Her er der imidlertid allerede et skisma, idet de fleste af dem vil følge denne tillæringsadfærd og gå efter den længere, videregående uddannelse, mens flere af de unge mænd vil følge det lagte spor og gå efter at blive højtuddannede. Forskellen er i al korthed, at de unge mænd vil være vant til at diskutere og afprøve holdninger og modeller i en dialog med underviserne, mens de unge kvinder ofte vil notere underviserens udlægning af et emne og sammen med den boglige viden forholde sig til emnet. Dermed opstår differencen mellem *tillært viden* og *tilpasset viden* (Se kapitel 6). Det første handler om i en bred term at kunne pensum udenad. Det andet handler om at bearbejde pensum, forstå det og lade det arbejde for sig i først en abstrakt og siden i en konkret sammenhæng. Det kan også forklares ved, at du ved det første *indlærer viden* og ved det andet *forstår tankegangen bag*.

Det kan være en hindring, hvis du ikke allerede på dette tidspunkt har gjort op med status quo og besluttet, at du vil gøre dig gældende på samme niveau som de unge mænd. I praksis sker det ved at udfordre dine undervisere, anfægte deres udlægninger af et emne og dermed bryde det undervisningsmønster, som de anvender.

Dropper du ikke ud af flinkeskolen inden, vil du, når du så skal på arbejdsmarkedet, være flink over for de potentielle arbejdsgivere. Hvis du ikke føler, at du kan opfylde alle de ofte ganske overvældende krav, som fremgår af stillingsbeskrivelserne, lader du ofte være med at søge et job. Også selv om arbejdsgiverne, skal det vise sig, er helt tilfredse med, at du bare opfylder et fåtal af de opstillede kriterier i stillingsbeskrivelserne, idet de ved, at “man skal vokse med jobbet”, og at nogle af kriterierne indebærer en forventning om evnen til udvikle en kunnen frem for besiddelsen af en konkret kunnen.

Når du så endelig finder et job, du tør søge, er du ofte spagfærdig og lader den kommende arbejdsgiver sætte præmisserne. Du underdriver ofte dine kompetencer, din viden og dine øvrige forudsætninger, og derfor lader du dig ofte spise af med en løn, der ligger betænkelig nær minimum. *Du skal jo nok vise dem*, er din indre argumentation.

I jobbet virker det måske for dig kortvarigt at være den søde pige. Chefer klapper dig på ryggen for dit gode arbejde, dine kolleger komplimenterer dig for, at du følger spillereglerne, du tager ekstra arbejde til dig og løber ikke nogen risici.

Sandheden er, at selvom søde-pige-rutinen måske gør dig til en pålidelig leder eller specialist, vil Flinkeskolen aldrig

kunne hjælpe dig til at skille dig positivt ud fra mængden. De rigtige karrierebelønninger går til kvinder, som laver deres egne regler, tager store chancer, gør hvad der passer dem, og som ikke er bekymrede over, hvorvidt alle kan lide dem.

### **Frk. Flinkesen: Hvad du ikke skal gøre**

Flinkeskolen er en fælde, som mange kvinder falder i. Det resulteter i, at du sætter endnu flere barrierer op for din egen karriere end de måske allerede eksisterende.

Flinkeskolen og dens modpol kan defineres som: *“En adfærd hvor du i givne situationer søger at tækkes andre for at vinde accept og velvillighed, ofte gennem selvudslettende væremåde, i stedet for at artikulere og arbejde for opfyldelsen af dine egne mål.”*

Flinkeskolen er delvist opstået som en konsekvens af vores kultur, der i princippet lægger al skyld på *Eva* og frikender *Adam*.

Flinkeskolen er altså opstået hos kvinder som en konsekvens af en almen kulturel og samfundsmæssig holdning og har ytret sig ved, at kvinder generelt er blevet holdt væk fra alle betydende magtpositioner. Selv i parforhold og familierelationer er kvinden blevet placeret et trin under manden.

Det er naturligvis ikke så hensigtsmæssigt i et demokratisk samfund, hvor kvinderne har over halvdelen af stemmerne, at opretholde en sådan form for renlivet diskrimination. Derfor er der også indført love om ligestilling mellem

kvinder og mænd. Denne ordlyd er hentet hos den danske minister for ligestilling:

*“Bekendtgørelse af lov om ligestilling af kvinder og mænd, jf. lovbekendtgørelse nr. 553 af 2. juli 2002, med de ændringer, der følger af lov nr. 286 af 25. april 2003 og lov nr. 321 af 5. maj 2004.*

*Efter loven skal kvinder og mænd behandles lige i offentlig, almen og erhvervmæssig virksomhed. Loven forpligter også alle offentlige myndigheder til at arbejde for at fremme ligestilling ved at indtænke ligestilling i alle andre aktiviteter, den såkaldte mainstreamingstrategi. Desuden regulerer loven Ligestillingsnævnet, der er et klagenævn for personer, der er blevet udsat for kønsdiskrimination, og fastsætter regler for lige repræsentation af kvinder og mænd i råd, nævn og udvalg.*

*Loven blev vedtaget i 2000 og er senest ændret i 2004.”*

For at holde os til det karrieremæssige kan man så rejse spørgsmålet, hvorfor ikke flere af de veluddannede kvinder har opnået stærkere fodfæste i både offentlige og private virksomheder?

Den lov bliver overtrådt hver dag – i offentlig, almen og erhvervmæssig virksomhed. Det kan godt være, at kvinder og mænd *skal* behandles lige i offentlig, almen og erhvervmæssig virksomhed, men de *bliver* det ikke. Kvinderne får under ét fortsat de *dårligste* karrieremuligheder og ligeledes de *laveste* lønninger.

Kvinder har haft stemmeret i Danmark siden 1915, i Norge siden 1913 og i Sverige siden 1921 Det kan undre, at denne

politiske buying power ikke anvendes mere strategisk, så kvinder kan få fjernet denne diskriminerende skamlet på de skandinaviske demokratier – og dermed en gang for alle tage opgøret med Flinkeskolen.

Hvis mændene havde de samme konditioner for livs-, arbejds- og karriereudfoldelse, kunne man forestille sig, at sandsynligheden for udenomsdemokratisk oprør, borgerkrig og revolution var anderledes overhængende. Tænk på det, næste gang du skal stemme ved lokale, regionale og nationale valg.

*Frk. Flinkesens nejliste:*

Du skal sige nej på disse områder for at slippe ud af frk. Flinkesens førergreb:

- **Nej til politikere**, der i deres partiprogram ikke giver kvinder lige muligheder ud fra kompetencer
- **Nej til arbejdsgiverforeninger og arbejdstagersammenslutninger**, der ikke giver kvinder lige muligheder og lige løn ud fra kompetencer
- **Nej til private og offentlige virksomheder**, der ikke giver kvinder lige muligheder og lige løn ud fra kompetencer
- **Nej til chefer og HR-afdelinger**, der ikke ud fra dine kompetencer vil stille dig en fair karrierepakke i udsigt
- **Nej til chefer**, der lader dig gøre arbejdet og tager æren for det
- **Nej til kolleger**, der beder om arbejdsmæssige tjenester uden at gengælde dem
- **Nej til medarbejdere**, der prøver at slippe for deres del af arbejdet og dermed lader det havne på dit bord

- **Nej til netværk**, hvor medlemmerne trækker på dig og dine kompetencer, men ikke giver noget den anden vej
- **Nej til private relationer**, der frem for at støtte din karriere modarbejder den

I sig selv er det ikke voldsomt problematisk, at du fra tid til anden søger at imødekomme andres ønsker og mål. Det bliver imidlertid hurtigt til et stort problem, hvis du i alle forhandlingssituationer tilsidesætter dine egne ønsker og opfyldelse af egne mål til fordel for at imødekomme andres. Det betyder ikke kun, at du sjældent får det, du ønsker dig. Det betyder også, at du risikerer at blive opfattet som vag og som en person, der ikke kan finde ud af at sætte grænser. Det er bestemt ikke kvaliteter, en virksomhed ønsker hos en leder.

### **Frk. Flinkesen: Hvad du skal gøre**

Der er heldigvis mange eksempler på, at kvinder, der vil forme deres egen karriere, træffer egne valg, der ikke låser dem fast i Flinkeskolen.

En af dem er Mini Jensen, oprindelig bachelor i retorik, der efter 10 år som leder i kommerciel radio valgte at tage en akademisk lederuddannelse som master i oplevelsesledelse på Roskilde Universitetscenter. Hun har nu en lederstilling i virksomheden 3. Dimension Experience Architects.

Mini Jensen fortæller, at hendes nuværende karriereposition skyldes, "at:

- jeg bevidst har tilvalgt akademiske uddannelser – og derved brudt med traditionen i min familie, på både



min mors og fars side. Jeg har taget uddannelserne med det primære mål at styrke min position i erhvervslivet.

- jeg ret kompromisløst har krævet, at der skal være plads til uddannelse og karriere i mit liv (i forhold til kærester, mand, barn etc.).
- jeg valgte at blive selvstændig og medindehaver af en virksomhed i en ret ung alder”.

Mini Jensen siger om vendepunktet, at “det vigtigste faktisk har været et ret uovervejende og spontant valg: Jeg søgte et job på et felt, hvor jeg ikke havde den store erfaring, efter at jeg havde bestået min bachelor og var færdig med barsel i 1997. Jeg fik jobbet. Kort tid efter købte min mand og jeg en del af den virksomhed, jeg arbejdede i, og jeg var leder af den i otte år. Det blev afsættet for min videre karriere og den lederuddannelse, jeg siden har valgt at tage. Det ligger til grund for ambitionerne om igen at fungere som leder”.

Hun konstaterer, at de største barrierer i karrieren “helt klart har været, at jeg er født uden nogen former for familiemæssigt netværk, der har kunnet hjælpe mig i min karriere. Jeg kommer fra en arbejderfamilie, og der er hverken i mine forældres, min øvrige families, eller min mands familie personer, der har kunnet bidrage med erfaringer, kontakter eller andre “små skub” i den rigtige retning i forhold til at hjælpe mig på vej job- og karrieremæssigt. Der er ingen, der har banet vejen for noget som helst for mig, så jeg er startet fuldstændig fra scratch. Jeg har aldrig en bestyrelsesformand eller en direktør til bords ved familiesammenkomster. Det netværk, jeg har, har jeg måttet finde og opdyrke selv. Det har været hårdt – og lidt ensomt – at skulle udvikle sin karriere på de præmisser”.

Mini Jensen har overvundet disse barrierer ved at ”have øjnene åbne for, hvilke kontakter jeg selv har kunnet skabe, og hvor jeg har kunnet finde de input og den støtte, jeg har haft brug for. Jeg har i høj grad valgt at leve efter devisen “ask and you will get, don’t and you won’t” og har faktisk oplevet at få en del hjælp og støtte fra folk, der har kunnet hjælpe mig videre, når jeg har spurgt dem.

Mini Jensen siger, at hendes succespunkt i relation til den opnåede karrieremæssige position i dag “i høj grad har haft med vilje at gøre. Jeg har villet uddanne mig, og jeg har villet skabe en karriere, til trods for at det da sikkert ville have været meget nemmere for mig at vælge en mindre ambitiøs vej, som mit oprindelige miljø lagde mest op til. Jeg har dog aldrig været i tvivl om, at jeg ville noget andet. Viljen har været kombineret med hårdt arbejde. Jeg tror ikke, at man kommer sovende til noget, og jeg tror ikke på held. Det handler måske også lidt om stædighed – at jeg vil bevise overfor mig selv og omverdenen, at jeg kan skabe en god karriere. Og så handler det om, at jeg vil have et ordentligt liv. Også når jeg bliver gammel. Det skal være sjovt, udviklende og værdigt at tjene penge, også når jeg er 60 eller 70 år”.

Beslutningen om at *ville* er altså befordrende for det at *kunne*. Dermed er Mini Jensens beretning en understregning af, at man med større sandsynlighed når sine mål, når man afgrænser, *hvad det ikke skal være* og dernæst arbejder hårdt og fokuseret.

Vejen væk fra Flinkeskolen er individuel, men rummer nogle af disse iagttagelser:

Overvej *what’s in it for me*, før du siger ja til en opgave.

Ind imellem kan det være nødvendigt at påtage sig ekstra arbejde for at få det hele til at køre, men vær forsigtig med ikke at lande i en position, hvor du bliver stoppestedet, hvor alt ikke-ønsket arbejde bliver læst af. Et par referater hist og noget kopiering pist, og fluks er du “vores allesammens” sekretær, selv om du som leder faktisk har *folk til den slags*.

**Præsenter** dig selv sådan, som du gerne vil opfattes. Det kan ikke nytte noget, at din omgangsform er alt for piget, hvis du gerne vil opfattes som en kompetent kvinde. Vær forsigtig med at overspille i givne situationer. Forsøg hellere at bevare en konstant på arbejdspladsen. Det signalerer harmoni, og lader dine kolleger og ledelsen vide, at dig ved man, hvor man har. Husk at lægge følelserne på hylden derhjemme. Din empati skal være professionel.

**Synliggør** dine resultater. Hvis du vil have anerkendelse for det, du opnår på jobbet, bliver du nødt til at sørge for, at der er andre end dig, der kender dine resultater.

**Lær** at spille dit eget karrierespil. Du skal lære at læse spillereglerne på arbejdspladsen og ud fra det vurdere, hvor du bedst kan sætte ind og bruge dine ressourcer og kompetencer optimalt. Nogle gange kan du anvende plus-sumsspil og aftale reglerne og udbyttet ved det med andre, nogle gange kommer du længst med et nulsumsspil, især når du har lutter trumfer på hånden.

**Skab** dine egne ambassadører. Du når ikke toppen alene; det kræver medvirken fra andre, heriblandt kunder, chefer, kolleger og medarbejdere, HR- og rekrutteringskonsulenter samt nogle gange også leverandører. Hvis du har et udbygget ambassadørnetværk, vil du sjældent blive forbigået, hvis

der er en stilling i organisationen eller for den salgs skyld eksternt, der skal besættes.

**Don't play to win them all.** Når du deltager i spillet om positioner, skal du ikke nødvendigvis vinde hver gang, med mindre det er af afgørende betydning for din fremtidige karriere. Ved at lade andre løbe med en halvdårlig forfremmelse kan du ved at vente ofte opnå den rigtige forfremmelse. Lad andre vinde de lette spil og koncentrer dig om de svære, hvor du for alvor kan vise dine egenskaber og kompetencer. Undgå alle former for relations-positioner – gå målrettet efter linjeledelse. Det vejer tungst, hvis du vil til tops.

**Løb** en kalkuleret risiko. Hvis du spiller for sikkert, vinder du sjældent den store gevinst i karrierespillet. Måske kan du ikke alt, hvad en ny position kræver, men du kan lære det. Det er tilladt at bluffe, når du bare er sikker på, at din partner – i dette tilfælde virksomheden – sidder med de manglende kort på hånden. Bl.a. i form af medarbejdere, der har de færdigheder og kompetencer, du mangler.

**Kend** dine begrænsninger og gør noget ved dem. De fleste anser begrænsninger for hæmmende for karrieren. Det er kun tilfældet, hvis de ikke bliver identificeret og bearbejdet en efter en.

### **Headhunter: Flinkeskolen skader**

En af de headhuntere, der har fulgt kvinders vej mod ledelsen mere end fra sidelinjen, er Ole Evan, der er partner i headhunter- og karriererådgivningsvirksomheden JMI Executive Search. Han har været inddraget i initia-

tiver for at få flere kvinder til at *melde sig ind* hos head-huntervirksomheder, herunder EU-initiativet “Women to the Top”. Han mener ud fra markedet, at “der er masser af plads til kvindelige ledere og bestyrelsesmedlemmer – også uden, at de nødvendigvis skal kæmpe indædte kampe mod deres mandlige konkurrenter”.

Ole Evan siger, at “de kvindelige ledere, vi rekrutterer i dag, er rigtigt gode, men sammenlignet med mændene er der bare ikke særligt mange kvinder, der henvender sig. Jeg så gerne, at kvinder blev mere progressive, hvad angår karriereudvikling. De er simpelthen nødt til at lægge flinkeskolen fra sig”.

Inden for de sidste 10 år har kompetencekrav til kommende topledere ændret sig. Før efterspurgte virksomhederne specialister til topledelse. Det er langt fra tilfældet i dag, hvor de fleste virksomheder foretrækker generalister.

“De formelle kompetencer og uddannelser skal være dækket, når vi leder efter kandidater. Derudover leder vi især efter karismatiske ledere. Vi vil have “entusiasme automater”, som medarbejdere kan lade op hos, og som opnår resultater gennem deres medarbejdere – ikke alene.”

Tendensen med generalister som topledere taler til mandlige lederes fordel, konstaterer Ole Evan. Han uddyber:

*“Den gamle skrøne om, at mænd søger et job, hvis de besidder to ud af 10 efterspurgte kvalifikationer, mens kvinder undlader at søge stillingen, hvis de mangler to, holder stadig i stor udstrækning. Når vi har kvinder til interviews til toppositioner, oplever vi tit, at de stritter imod, hvis vi taler om bundliniepræstationer. Derfor er det også*

*vores erfaring, at flere kvinder foretrækker ledelsesstillinger indenfor HR-området, hvor præstationerne ikke skal måles på en økonomisk bundlinie. De er simpelthen bange for ikke at slå til.”*

## **No More Ms. Nice Person**

Den sydafrikanske managementkonsulent, feminist og forfatter Stephanie Vermeulen, der bl.a. har skrevet bestselleren “EQ: Emotional Intelligence for Everyone”, har i et essay i Executive Magazine gjort godt og grundigt op med Flinkeskolen.

Under overskriften “No More Ms. Nice Person” eller “Nu er det nat med frk. Flinkesen” skriver hun:

“Alt for ofte hører jeg forretningskvinder ytre sig om, at det bedste, kvindelige ledere bringer til forhandlingsbordet, er vores omsorgsfulde adfærd – det bringer mit pis i kog. Og det bliver kun endnu værre, hvis denne perle af indsigt efterfølges af det kække lille ordsprog “Be assertive not aggressive” – vær insisterende ikke aggressiv. Er der virkelig nogen, der tror på, at de individer, der ytrer den slags vrøvl, selv er kommet til toppen ved at kramme sine konkurrenter, lege titte-bøh med en utilfreds kollega eller ved at reparere skaderne på et ridset ego med et disney-plaster og et kys?

Det er mere sandsynligt, at omsorgsfunktionen er så dybt forankret i kvinder, at de tager opgaven på sig uanset, om de er hjemme eller på arbejde. Men det at vise omsorg er en kvalitet, som både mænd og kvinder kan udøve; det handler blot om, at det er blevet betragtet som en kvinde-

lig kvalitet så længe, at det er blevet en naturlig opgave for kvinder og ikke for mænd. I sig selv er det at vise omsorg en fantastisk og generøs handling, men den egner sig bedre til en ægtefælle eller forælder end til at være en indflydelsesrig kraft i et bestyrelseslokale.

Dermed skal det ikke være sagt, at alle kvinder bliver til hårdhudede egotrippere, når de dropper omsorgs-tiltaget. Selvom både mænd og kvinder frygter dette, kan komplekse forhold som adfærd ikke simplificeres til sådanne sort/hvide betragtninger. Det kan således være ok lejlighedsvis at vise en uheldig kollega omsorg, men hvis nogen er i gang med at presse dig ud af en handel med en solid fortjeneste, er aggression formodentligt langt mere effektivt, end det er at smile.

Oprindelsen af ordet sød afslører en meget sigende historie. Ifølge *Oxford Dictionary* kommer dette offensive lille ord fra gamle engelske og latinske gloser, der betyder *stupid* og *ignorant*. Så at være sød medfører, at du fremstår dum. Tendensen bliver bekræftet af klistermærker på bilkofangere med teksten: *“Ingen velopdragen kvinde har nogensinde skabt et navn for sig selv”*. Så hvis det at være den søde pige er lig med middelmådighed, hvad skal vi så bruge alle reglerne til?

I generation efter generation har kvinder måttet leve efter uskrevne regler, der klassificerede den “gode” kvinde som én, der ofrer sig selv, så andre kan trives. Selvopofrelse er ikke naturligt for den feminine psyke. Det er noget, den har tillært sig, og omsorgs-instinktet viser, hvor selvopofrende vi er. Hverken den oprindelige ide eller dens udtryk er særligt virksomme for kvinder i erhvervslivet (...).”

Stephanie Vermeulen mener, at “det er på tide, at vi smider reglerne ud. Hvad med den helt vilde ide, at hver eneste af os finder frem til vores autentiske selv og lever vores liv derefter? Min egen feminine side forekommer sjældent nogen at være *sød* og *flink*, og jeg ved også, at jeg kan være generøs og oppassende, men også vild, passioneret, voldsomt energisk og rasende. Ligesom de fleste andre kvinder har jeg ikke brug for at få at vide, hvornår jeg skal være insisterende; og hvis situationen kræver aggression, vil personen over for mig få den samlede kraft bag min vrede at føle.

Det betyder i realiteten, at man skal blive gode venner med den indre *bitch*, fordi det ironisk nok kun er under hendes beskyttelse, at vi føler os trygge nok til at vise vores blødere sider som f.eks. sårbarhed. Selvom der kontinuerligt er rynket på næsen af bitchen, beskytter hun integriteten og styrken i alle dele af vores sande kvindelige natur. Det er primært gennem hende, at vi kan fremstå som hele.”

Tak for kaffe. Der er noget at leve op til. Men også noget at gøre noget ved. Det har f.eks. en lukket gruppe af kvinder gjort med “Foreningen mod flinkeskolen”, der tæller seks medlemmer. Deres introduktion til skolen lyder:

“Mange mennesker er opdraget til et liv med flinkeskolen. Men hvorfor? Skal vi være i flinkeskolen for ikke at være i rappenskraldeskolen. Der må da være en gylden middelvej, hvor vi bliver bedre til at lytte til egne behov uden at blive totale egotrippere. For selvom vi gerne vil ud af flinkeskolen, så skal vi jo også huske, at man jo gerne må være flink. Det er jo en del af det at være i et fællesskab med ‘give-and-take’. Hvad har du gjort for at komme ud af skolen - altså den flinke?”