

Personlige principper vægter mere end prestige

Danmarks mest magtfulde mediekvinde Lisbeth Knudsen blev for ganske nylig hældt ud af Danmarks Radios direktion. Hun takkede efterfølgende nej til jobbet som kommunikationsdirektør. Her fortæller hun om sin beslutning, der blandt andet bunder i en holdning om, at du kun bør acceptere en degradering, hvis du har respekt for din chef.

Af Trine Wiese
Fotos: Ulrik Jantzen

Om nogen har Lisbeth Knudsen været et fyrtårn i en mediebranche, hvor mænd sidder solidt og egenrådigt på hovedparten af chefterne. Alene på de landsdækkende dagblade er ni ud af ti chefer mænd.

Og det gav da heller ikke mindre end et ramaskrig blandt kvindelige danske journalister, da Lisbeth Knudsen for ganske nylig blev frataget titlen som nyhedsdirektør, blev hældt ud af mediemastodontens direktion og dermed ufrivilligt overlod direktørarenaen til et rent mandehold. En kvindelig journalistisk leder var dermed blevet degraderet, og nu var det oven i købet den højst placerede og mest anerkendte af slagsen.

Som compensation blev hun tilbudt jobbet som Danmarks Radios kommunikationsdirektør – et job hun valgte at takke nej til.

- Hvis jeg skal have et lederjob, skal jeg kunne give mig selv 100 procent. Og hvis du har siddet som medlem af en direktion, og bestyrelsen ikke anser dig for at være den rigtige til det job, du helst vil have, så er det ikke hensigtsmæssigt hverken for virksomheden eller for dig selv, at du får rollen som den, der skal kommunikere og brande den ledelse, der er der nu. Det tog mig ingen betænkningstid at takke nej til det tilbud, siger Lisbeth Knudsen.

Enkelte avisskribenter har sagt, at det var som at tilbyde dig et job i receptionen?

- Det er at undervurdere jobbet som kommunikationsdirektør. Det er et meget fint og flot job. Men jeg har et andet og bredere potentiale. Jeg har det klare princip, at man skal have en troværdighed omkring de valg, man foretager, og jeg vil kunne brænde intensivt for det, jeg skal lave - uanset om det bliver et lederjob eller et menigt

reporterjob, det er ikke det afgørende. Det afgørende er, om det indeholder den motivation og den professionelle udfordring, som jeg gerne vil bruge mit liv på.

Hvad skal der til for, at man kan acceptere en degradering?

Knudsen tøver en anelse, før hun svarer: - Det handler blandt andet om at kunne have respekt for den chef, som sidder overfor eller over dig. Det er uhyre vigtigt, at du i teamet i direktionen eller i samspillet med bestyrelsen kan få en tilstrækkelig kvalificeret form for sparring. Mange direktører går døde af mangel på inspiration, og de bliver fuldstændig ensomme.

En anden vigtig faktor er, om man helt basalt fortsat ser muligheder for at udfolde sig i den retning, man måtte ønske.

- Hvis nogen for eksempel sagde, at jeg skulle arbejde med erhvervsjournalistik igen, så ville det være nemmere for mig. Og det ville jo så være en yderligere degradering. Jeg ser ikke kun på stigen opad. Det er mere jobbet karakter, der interesserer mig, siger Lisbeth Knudsen.

- Der *behøver* altså ikke at stå direktør på mit visitkort fremover, konstaterer hun tørt, vel vidende at mediebranchen nok helt af sig selv snart vil genindkalde en topleder af hendes kaliber.

twi@lederne.dk



Lisbeth Knudsen interviewes af Trine Wiese.

OM LISBETH KNUDSEN

Profil

- Som nyhedsdirektør i Danmarks Radio blev hun respekteret for stor integritet, journalistiske evner og for at stille høje krav til sine medarbejdere.
- Det betragtes som ikke mindre visionært, at hun tilbage i 1998 fik DR-bestyrelsen med på at satse på mediekonvergens, det vil sige mere synergi mellem internet, radio og tv. Resten af den danske mediebranche er siden gået samme vej.
- Selv i en mediebranche hvor det er normen, at folk arbejder dedikeret i døgndrift for at få historier hjem og ud, er Lisbeth Knudsens arbejdsindsats legendarisk.
- Lisbeth Knudsen bor sammen med sekretariatschef Peter Valenius, der er medlem af Københavns Amtsråd for Socialdemokratiet.

Ansættelser

- fhv. nyhedsdirektør, DR, 1998-2006
- ansvarshavende chefredaktør, Det Fri Aktuelt, 1993-98
- administrerende chefredaktør, Det Fri Aktuelt og administrerende direktør, A-Pressen A/S - Fagbevægelsens Presse, 1990-98
- medlem af Berlingske Tidendes chefredaktion, 1986-90
- redaktør af Berlingske Tidendes søndagsudgave, 1988
- erhvervsredaktør, Berlingske Tidende, 1984-88
- leder af den politiske redaktion, Berlingske Tidende, 1977-84
- politisk reporter, Berlingske Tidende, 1975

Tillidsposter og medlemskaber

- formand for bestyrelsen for Danmarks Journalisthøjskole og Center for Journalistik og Efteruddannelse

- Medlem af CIO Innovation Forums styregruppe
- Medlem af VL 45
- Tidligere formand for Avisen i Undervisningen
- Tidligere medlem af: bestyrelsen, Ritzaus Bureau I/S, Dagspressens Fond, Dagspressens Finansieringsinstitut, Dansk Sprognævn, bestyrelsen for A/S Bladkompagniet og bestyrelsen, Danske Dagblades Forening

Udmærkelser

- Publicistprisen, 1998

Uddannelse

- Journalist 1975

Så grelt står det til

- Hele 87 procent af chefterne på landets 13 landsdækkende dagblade er besat af mænd. Ikke blot i chefredaktionen, men også i laget af redaktionschefer lige under.
- På syv af de største dagblade er ledelsen helt kvindefri.
- TV2s direktion er helt kvindefri. Det samme gælder lige nu DRs øverste ledelse.

Kilde: Nyhedsbrevet A4

Den nye DR-struktur

- Kernevirkomheden i Danmarks Radio deles i fremtiden op i blot to søjler: Én chefredaktion og én programproduktion. Det skal reducere dobbeltfunktioner og forenkle beslutningsvejene.
- Samtidig slankes direktionen fra seks til fire medlemmer. Ud ryger radiodirektør Leif Lønsmann og nyhedsdirektør Lisbeth Knudsen. Lønsmann forbliver dog i

Danmarks Radio.

- Den ny direktion består af generaldirektør Kenneth Plummer, mediedirektør Lars Grarup, programdirektør Lars Vesterlørkke og en økonomidirektør (ubesat stilling).
- I begyndelsen af 2007 følger en markant rationalisering i det næste chefslag.

Den nye DR-bestyrelse er nu kvindefri zone.





-Jeg har lige fra mit allerførste lederjob som 24-årig besluttet mig for, at det ikke skulle være prestigen, direktørbilen eller terminsbetalingen, der skulle afgøre, om jeg sagde ja eller nej til en lederstilling, fortæller Lisbeth Knudsen.

Lisbeth Knudsen-statements

Om magt

“Jeg synes ikke, det er odigt at tale om magt, fordi det er at have indflydelse, og det er for pokker vel det, som driver os til overhovedet at gide et lederjob. Lysten til at tage ansvar og til at tage risici.”

Om kvindenetværk

“I Danmarks Radio har vi haft stor glæde af et kvindeligt leder-netværk. Det drejer sig om et rent professionelt netværk – absolut ingen klynkeklub. Jeg kunne se kvindelige ledere med stort potentiale. Og det var vigtigt, at jeg deltog i netværket, for så blev det professionaliseret, og dermed blev det pludseligt legalt for kvinderne at søge inspiration og sparring. Kvinder har for ofte vanskeligt ved at tro på egen ret.”

Om uge-regnskabet

“Hver uge sætter jeg mig ned og laver regnskab: Hvad har jeg lært, hvad er lykkedes. Mit analyseapparat er igennem årene blevet skærpet temmelig meget.”

Om den personlige lederstil

“Du kan tage på nok så mange lederkurser, men hvis du som leder blot aflirer noget tillært, så virker det hurtigt utroværdigt. For alle ledere gælder det om at finde deres egen personlige ledelsesstil, men derfor kan man jo godt lade sig inspirere.”

“Jeg er så dødtræt af klichéerne”

Lisbeth Knudsen kalder medier-nes klichéfyldte omtale af kvindelige ledere for beskæmmende. Handlekraft og evnen til at være dynamisk hos en mandlig chef bliver alt for ofte til temperamentsfuldhed og utålmodighed, når det er en kvinde.

Af Trine Wiese
Fotos: Ulrik Jantzen

Den afgående nyhedsdirektør i Danmarks Radio Lisbeth Knudsen har om nogen formået at spille det nødvendige spil i magtens korridorer. Men hun kender omkostningerne ved at være eneste kvinde i direktionslokalet og forstår så ganske udmærket, at nogle kvinder ikke orker at spille magtspillet, der fortsat fungerer på mændenes præmisser.

For eksempel er der ifølge Lisbeth Knudsen en beskæmmende *powerretorik*, når det gælder mediernes omtale af kvindelige ledere.

- Jeg er så dødtræt af klichéerne, jeg er dødtræt af at blive beskrevet som en kold magtbegærlig kvinde med blå øjenskygge – som jeg for øvrigt holdt op med at gå med for mange år siden. Men det bliver ved klichébeskrivelser. Og jeg forstår da så udmærket, at nogle kvinder simpelthen ikke har lyst til at blive vægtet og vurderet på mandlige præmisser.

- Handlekraft og evnen til at være dynamisk hos en mand bliver til temperamentsfuldhed og utålmodighed, når det er en kvinde. Og hvis man spørger en kvindelig leder om hendes private forhold, så spørger man til hendes børn, og hvis hun har fravalgt børn, beskriver man hende som en iskold karrierekvind. En mandlig leder interviewes typisk om visioner og strategier og innovationsprocesser. En kvindelig leder interviews oftere om forholdet til medarbejderne og om udviklingen på den interne front.

Lisbeth Knudsen ryster på hovedet og fortsætter:

- Hvis man derimod spørger en mandlig leder om familieforhold. Så spørger man omsorgsfuldt til, hvor meget tid han har mulighed for at være sammen med sine børn. Og med en automatisk underliggende holdning til, at manden har et serviceapparat derhjemme.

Man klapper højlydt hvis en mandlig leder bruger hver søndag på familien.

De tromlende kvinder

Ifølge Knudsen beskriver medierne ofte en mandlig leders personlighed ved hjælp af sportsbegreber: Han tackler, kommer i mål, er en vindertype. Hans gåen efter magt betegnes som en positiv og dynamisk egen-skab.

- Er det derimod en kvinde, som er meget magtfuld, så bliver det sådan noget med, at hun sidder der fuldstændig dominerende og tromlende og nyder sin magtposition kynisk og enerådende.

Og det er ikke, fordi rønnebærrene er sure hos Lisbeth Knudsen. Hun har med egne ord brugt hele sin karriere på at deltage i spillet på mændenes banehalvdel. Og bemærkelsesværdigt ofte har hun vundet.

- Ellers var der ikke mulighed for at have de jobs, jeg har haft. Det har betydet, at jeg har skullet være dobbelt så godt forberedt som mændene, der oftere kommer nemmere til tingene. Jeg har skullet lære strategi og taktik på en anden måde, end mænd typisk gør det, for de ser bare på chefkollegaen og registrerer, hvordan han håndterer det, og det er sværere at finde en kvindelig kollega at kigge på.

“Det går nok”-attituden

En anden nøgtern konstatering fra Lisbeth Knudsen går på, at kvindelige ledere alt for sjældent har denne her “det går nok”-attitude. Kvinder forbereder og forbereder sig for at være enormt gode, og vi tager samtidig lidt selvironisk afstand til vores egne præstationer. Det betyder en anden tilgang til tingene, og også at vi vægtes anderledes i forsamlinger.

- Når man som jeg har brugt ekstremt mange kræfter på at være velforberedt, så får du at vide i tilbagemeldinger, at du er kontrolleret, at du prøver at dominere, at du ikke kan socialt netværke – fordi du ikke synes, det er sjovt at tage med til fodbold søndag eftermiddag – og sådan nogle ting. Mange af de klicheer, der hæftes på kvindelige chefer, er med til at begrænse deres muligheder for stige opad i karrieren – helt til tops, mener Knudsen.

Hvorfor er der så få kvindelige ledere – især i mediebranchen?

- De mandlige netværk er betydeligt stærkere. Og de har en udbredt bekymring for at få kvinder i chefstillingerne. For vil flere kvinder betyde, at arbejdsbetingelser og jargon pludselig ændrer sig, at der stilles uventede spørgsmål? Ønsker mændene egentlig det?

En anden årsag er ifølge Lisbeth Knudsen, at de færreste kvinder ikke gider at bruge så megen tid på promovning og positionering.

- De siger: Lad os nu få nogle effektive møder, hvor der kan træffes beslutninger, som vi kan bygge videre på. Ikke al den bragesnak og personlig profileringskamp. Kvinder er altså meget mere fokuserede på at få jobbet gjort, og de har også meget mere fokus på processen: Hvordan involverer man medarbejderne? Hvordan skaber man et godt miljø? Ting som mange mænd ikke vil skænke en tanke. Kvinder ønsker ofte at skabe en feel good-stemning: Og så syr de tingene sammen. Men den egenskab betyder, at du nemt bliver betragtet som for svag og for lidt modig.

Lisbeth Knudsens løsning på problemet med for få kvindelige chefer er, at de kvindelige ledere blandt andet bliver bedre til at støtte hinanden i at træde tydeligere frem og lave en standard for, hvad de synes er god ledelse.

- Men så længe, der er flere mænd end kvinder på chefterne, så længe mændene sidder på netværket, der bestemmer, hvem der stiger til tops, så er det her uhyre vanskeligt, lyder analysen.

twi@lederne.dk