

Et liv på første klasse?

Eileen Klitvad, coach, proceskonsulent og psykoterapeut, har levet et arbejdsliv, mange kun drømmer om. Hun er blevet headhuntet til den ene lederstilling efter den anden i store internationale virksomheder – lige indtil den dag, hun sagde stop for en stund. For hvad er et arbejdsliv på første klasse værd, når man bliver i tvivl om, hvem man selv er og begynder at stille spørgsmål som, hvem styrer prioriteterne, hvad er vigtigt, rigtigt og meningsfuldt for mig, og er jeg nu helt sikker på, at mit liv leves på den mest tilfredsstillende måde for mig? Spørgsmålene blev Eileens udgangspunkt for at træffe nye valg i sit arbejdsliv, og hun var parat til konsekvenserne, for som hun siger: ”Hvis man ikke tør teste sine drømme og prøve forskellige ting af, så finder man aldrig ud af, hvad der gør en lykkelig.” I dag er Eileen blevet mange facetter rigere. Læs hendes historie.

Af Gitte Larsen

Hvem er jeg, når jeg er autentisk, og hvilken form for identitet vil jeg gerne udleve i mit arbejdsliv? De spørgsmål er Eileen Klitvad, 47 år, og indtil for nylig selvstændig konsulent efter årtier på ledelses- og direktørposter i store danske og internationale virksomheder, nok ikke den eneste, der stiller sig selv. Til gengæld har hun gjort mere end de fleste for at finde svaret i løbet af de seneste år.

Eileen sidder i sin sofa i Holte-villaen og fortæller om, hvad det har betydet for hende at spørge sig selv om, hvad meningen med hendes arbejdsliv egentlig er. Bag jakkesættet. Bag lederen. Bag mennesket. Og hun er meget klar på, at det er hendes arbejdsidentitet, hun har udfordret og søgt en dybere mening med. For derhjemme er hun bestemt ikke i tvivl om, hvem hun er. Hun siger selv, at hvis hun ikke havde haft en tryk privatsfære, så havde det været langt sværere, måske i virkeligheden helt uoverskueligt, for hende at gå de veje, hun har gjort de seneste år. Og det mest interessante for hende har været at opdage, hvor meget mere autentisk hun altid har levet den private del af hendes liv. I den proces, hun har været igennem, har glæden ved at opdage, at hun med fordel kan – og også er i stand til at – integrere den ’private Eileen’ med den ’arbejdende Eileen’ på en autentisk måde været stor.

Jakkesæt og t-shirt

For fire år siden startede hun umiddelbart efter, at hun var blevet certificeret ICC-coach, et studie på Psykoterapeutisk Institut. Hun har taget uddannelsen til psykoterapeut i weekenderne samtidig med, at hun har haft krævende direktør job og også har afsluttet et Diplom i Klinisk Organisationspsykologi fra en af verdens førende Business Schools, INSEAD i Frankrig. De sidste fire år har hun med andre ord udforsket sin arbejdsidentitet, udfordret sig selv og testet drømme af.

Forskellene mellem dagligdagen på direktionsgangen og livet på Psykoterapeutisk Institut, som Eileen oplevede, har understreget den indre selvransagelsesrejse, som hun stadig er på for at finde svar på sine mange spørgsmål. Rejsen har budt på glæder og sorger, turen er gået op og ned ad bakker og har kostet tårer, men også givet anledning til mange smil. Og selv om studiet i livet har vist sig at blive et evighedsprojekt, så føler hun, at hun i dag har en langt mere autentisk arbejdsidentitet. Det er som om, hun har forstået de polariteter, der river i hende og har formået at integrere de forskellige dele af hendes personlighed. Hun har givet sig selv plads og lov til at være et helt menneske. Hun har accepteret både de forskellige facetter, hun indeholder og helheden, og det ser ud som om, at hun hviler i at være den, hun er og med det, der er. I arbejdslivet.

– Da jeg var HR-direktør i Berlingske Media, Telia Danmark og Coca-Cola Tyskland og Norden, tog jeg

’uniform’ på, når jeg gik på arbejde. Ikke blot i form af det typiske jakkesæt, men også i form af den måde, jeg valgte at opføre mig på. I arbejdslivet kan man vælge at ’involvere eller distancere sig,’ ’socialisere med kollegaer og medarbejdere eller lade være’ og ’udtrykke sine holdninger eller lade være.’ Ikke at jeg nogensinde sagde noget, jeg ikke mente. Der var blot ting, jeg undlod at sige eller gøre, hvis jeg betragtede det som uden for den acceptable norm, jeg tillagde min rolle. Det er selvfølgelig ok, så længe man ikke tvungent lægger uhensigtsmæssige bånd på sig selv som det menneske, man er. I den samme periode bar jeg en anden type ’uniform’ på Psykoterapeutisk Institut, og med det afslappede outfit fulgte også friheden til at være den ’nøgne mig’ – efter lidt øvelse og provokationer. Jeg blev i stand til at slippe den kontrollerede facade, turde udtrykke mine tanker og følelser og vise både den ægte glæde, den dybe sorg og vredens aggression. Jeg kunne slippe ’masken’ på godt og på ondt. Kontrasterne mellem de to verdener var enorm, synes jeg. I starten kæmpede jeg for at opretholde den ’rigtige og tilpassede facade’ begge steder, men som tiden gik, blev det vanskeligere og vanskeligere ’ikke at være mig selv’ uanset, hvilken verden jeg var i. Jeg blev simpelthen forvirret: For hvem var jeg egentlig? Direktøren? Psykoterapeuten? Noget midt imellem?

Den indre selvransagelse fik Eileen til at stille spørgsmål til sit liv og sine drømme, prioriteter og valg og til hende selv. Hun stillede flere og flere spørgsmål til, hvad der var rigtigt for hende, og hun blev mere og mere kritisk i forhold til, hvad hun ville være med til, og hvad hun ikke ville være med til.

– Jeg lærte mig selv bedre og bedre at kende ved at udforske de forskellige facetter i mig. Lidt efter lidt. Bare opmærksomheden på forskellen på den bevidste og den ubevidste *uniform* har for mig understreget, hvor værdifuldt det er at bevæge sig i forskellige miljøer. Der er en verden til forskel på at sidde til morgenrunde på Psykoterapeutisk Institut og fortælle om, hvordan jeg har det ’lige her og nu’ sammenlignet med at sidde til direktionmøde og diskutere forretningsmæssige udfordringer, resultatopnåelse, budgetter og langsigtede strategier. Kontrasterne er bare enorme.

Kaos, tro og mod

Eileen tog muligheden og greb fat om den udfordring, der lå i at udforske begge yderpunkter på samme tid, og resultatet var kaos for en tid. Et kaos, der krævede valg og fravalg, og et kaos der fik omverdenen til at tænke: Hvad har hun nu gang i? Er hun blevet totalt skør? Er hun i en midtvejskrise?

– Det var et kaos, der krævede beslutsomhed og stålfast vilje til at holde ved. Jeg kæmpede mig igennem, og jeg havde hele tiden troen på, at jeg på et eller andet

tidspunkt ville finde frem til min arbejdsidentitet 'bag facaden.' Jeg ville finde ud af, hvordan jeg bedst kunne skabe mening i mit arbejdsliv ved at være 'bare mig' – helt autentisk.

Eileen har aldrig oplevet, at man rundt om direktionsbordet tog en runde om, hvordan de hver især havde det. At lytte til, hvad der fylder i mennesker med baggrund i forskellige typer af arbejdsliv, har skabt en helt anden dimension for hende. Hun har absolut ingen ambitioner om at flytte den ene verden ind i den anden verden. Men hun har erfaret, hvor betydningsfuld den inspiration er, der kan hentes fra den menneskelige forskellighed i miljøer uden for det vante arbejdsmiljø. Hun har erfaret, hvor vigtigt det er for hende også at have et rum, hvor hun kan tale om, hvordan hun har det, og hvad der betyder noget for hende lige nu. Uden at blive vurderet på om det er 'in' eller 'out of scope' i forhold til hendes arbejdsmæssige rolle.

– For mig er det at være bevidst om, hvordan jeg har det, med til at skabe stabilitet og ro i mit liv. Hvis jeg husker at mærke efter, så ved jeg også, om noget er rigtigt eller forkert for mig. Hvis jeg derimod sætter mit liv på 'autopilot' og udelukkende aktivitetsstyrer efter at levere præstationer og resultater, så er det svært for mig at bevare jordforbindelsen. Det handler ikke blot om at reagere med hovedet og tankens kraft, men også at huske at mærke efter og spørge hjertet til råds. Også når det går stærkt omkring en. Det handler om at turde gå imod normen, hvis det er det, der skal til for at bevare sig selv og sin selvrespekt som det hele menneske, du er. Fordi fundamentet i mit liv er så stabilt, har jeg ikke været bange for at eksperimentere med mit arbejdsliv og turde tage nogle chancer, som mange måske vil vurdere til i bedste fald at være karrierehæmmende og i værste fald karriereafsluttende.

Eileen erkender dog, at to uddannelser samtidig med et fuldtidsjob er et sindssygt projekt at kaste sig ud i. Hun beskriver det selv som 'bevidstløst' og nærmest et udtryk for et levn fra fortiden om, at hun skulle 'bevise,' at hun er god nok. Ved at give sig selv en pause med ro og tid til refleksion har hun fundet de mange forskellige dimensioner i hendes liv og bundet en ny sløjfe. Det er nu mere end et år siden, hun stoppede i sit seneste lederjob i Berlingske Media, og 2008 blev en pause fra 'uniformen' og den største gave, hun kunne give sig selv. Hun fandt det ikke svært at træde ud af direktørrollen, men det var svært at opdage, hvilke mennesker der havde værdsat hende på grund af hendes status, og hvem der så viste sig at være de 'ægte venner eller relationer.' Erkendelsen har været det værd, mener hun, og pausen gav hende muligheden for at standse op og udforske de drømme, som hun egentlig aldrig havde troet ville blive afprøvet. Tiden var bare moden.

– I dag ved jeg langt mere om, hvem jeg er og gerne vil være i mit arbejdsliv. Det glæder jeg mig til at prøve af, siger hun. Eileen er nemlig helt parat til hendes næste omgang som leder i erhvervslivet. Denne gang har hun sjælen og hjertet med sammen med arbejdsiveren og kompetencerne.

Fra fastansat til selvstændig

Over kaffen og nødderne på bordet, snakker vi om, hvordan det var at gå fra at være fastansat i et lederjob til at være selvstændig konsulent – og om, hvad fordelene og ulemperne har været for Eileen i de to forskellige typer af arbejdsliv.

– For mig handlede det om, at jeg var nået til et punkt i mit liv, hvor jeg stillede for mange spørgsmål til mig selv. Det havde ikke noget med de virksomheder, jeg arbejdede i at gøre, men jeg idealiserede livet uden for, og på den måde blev jeg min egen største fjende. Jeg gik rundt og spurgte mig selv, om det var omstruktureringer og opsigelsesrunder, jeg skulle bruge hele mit liv på at gennemføre. Var det det mit arbejdsliv skulle handle om altid? Der er ingen tvivl om, at jeg var god til det, men var det nok for mig? Var det min fremtid? Var der nok glæder i det?

I dag ved Eileen, at det også var kulminationen på 25 års arbejdsliv, hvor hun haft fart på og nydt at mærke adrenalinen pumpe hele vejen igennem, og hun fortæller, at det nok også var hendes alder, der gjorde, at hun blev nødt til at prøve at finde svar på nogle af alle hendes spørgsmål til sig selv.

– Det bliver hurtigt meget eksistentielt, når du begynder at reflektere over, at du har levet mere end halvdelen af dit liv og måske mere end to tredjedele af dit arbejdsliv. Det faktum når du ganske enkelt bare ikke at tænke ret meget over, når du er i en toplederposition. Der kører du bare på, og der er hverken tid eller overskud til de pauser og refleksioner, det kræver, at finde vejen frem imod nogenlunde acceptable svar på livets større eksistentielle udfordringer. Og du har jo selv ansvaret for, hvordan du lever dit liv og for de konsekvenser, det har for dig at træffe forskellige valg. Det ansvar blev for mig mere og mere tydeligt, som tiden gik, og livet kørte forbi uden, at jeg tog mig tid til at finde ud af, hvad det gode liv egentlig ville sige for mig.

For Eileen har det været fantastisk at prøve livet som selvstændig af og at have friheden til at vælge, hvilke typer af opgaver hun havde lyst til at gå ind i, og hvor hun havde lyst til at prøve sig selv af. Hun har nydt at lave alt fra workshops om identitet og autenticitet til bestyrelsesoplæg om HR-services, coaching af ledere og mentoring af yngre karrierekvinder. Hun har også nydt at bruge tid på at udvikle marketingmaterialer, lave hjemmesider, budgetter og forretningsplan samt at mødes med så mange forskellige mennesker, som hun har gjort – modsat da hun havde job, hvor hun var nødt til at være

langt mere selektiv og kun mødes med dem, der havde med jobbet at gøre. Og så har hun ikke mindst nydt at kunne disponere sin egen tid, fordybe og uddanne sig og gå masser af ture med hunden i skoven om formiddagen for så at arbejde om aftenen i stedet for. Eileen idealiserer ikke længere livet uden for en organisation. 2008 gav hende en følelse af indre ro, fordi hun prøvede hendes drøm af og opdagede, hvordan den så ud i virkeligheden.

– Det er benhårdt arbejde at være selvstændig. Du skal stå for det hele selv: Købe frimærker, sende fakturaer, løse IT problemer, sælge opgaver, levere det du har solgt og lave regnskaber. Det er ikke ensbetydende med, at det ikke er hårdt arbejde at sidde på en toplederposition, men der har du trods alt kollegaer at dele sorger og glæder med. Jeg har opdaget, hvor ensomt det kan være at være alene om alt, og hvor ansvarsløs jeg nogle gange følte mig i forhold til mine opgaver.

Hun fortæller, hvordan hun er gået ind i projekter og har tænkt, at hvis det ikke gik godt, og kunden ikke kunne lide hende, ja så kunne hun bare lade være med at komme igen. Og den følelse bryder hun sig ikke om. Hun har savnet at have en relation til og ikke mindst et ansvar over for kollegaer og medarbejdere. Nogle dage har hun også måttet sparke sig selv ud af døren, og derude var der bare ikke det samme hverken faglige eller sociale fællesskab, som der er, når man er en del af en organisation.

– Det med at spørge den, man møder en onsdag eftermiddag om, om vedkommende har haft en god weekend, bliver bare ligesom malplaceret! Og det med at sparre fagligt med kunderne er også lidt svært, for det er jo lige pludselig dig, der forventes at være eksperten.

Som selvstændig har Eileen også oplevet, at det var svært for hende at bringe alle hendes kompetencer i spil. Hele hendes HR, forretningsmæssige og strategiske baggrund fik hun ikke rigtigt brugt, synes hun. I rollen som konsulent oplevede hun tværtimod, at det handler om at gå ud og ind af virksomheder og relationer. Hun følte sig totalt rodløs og blev meget bevidst om, at det er vigtigt for hende at være en del af et fællesskab, der indbefatter alt fra A til Z.

De rigtige beslutninger

Der er kun én karrierebeslutning, Eileen Klitvad har fortrudt, og det var, da hun forlod stillingen som VP HR i Telia Danmark i en omstrukturingsproces.

– Jeg var vel dybest set forvirret og bange for den mulighed, der bød sig for mig i organisationstilpasningen. Jeg havde hverken tillid til mine egne kompetencer eller til, at jeg kunne stå distancen i den nye mulighed på længere sigt. Jeg valgte at flygte fra det frem for at tage kampen op. Set i bakspejlet undrer det mig, at jeg ikke turde, og jeg kan ikke lade være med at tænke, at det var sådan en rigtig kvindeting ikke at tro nok på sig selv til

at turde kaste sig ud på dybt vand. Men faktum var, at jeg ikke turde, og det tog jeg konsekvensen af ved at sige nej tak, og det har jeg så lært noget af!

Spørgsmålet er, om man faktisk kan kalde hendes valg for *karrierebeslutninger*, for med Eileens egne ord, så er hun "enormt lidt karrierebevidst."

– Jeg har aldrig set mig selv som topleder, men som en, der brænder for det, jeg arbejder for og med. Jeg vil gerne arbejde i en virksomhed, hvor jeg tror på, at jeg kan gøre en forskel for forretning og mennesker - en virksomhed, der har brug for både mine faglige kompetencer og min professionelle og personlige erfaring. Jeg sidder absolut ikke i dag med en liste over 10 virksomheder og tænker, at jeg bare må arbejde i en af dem. For mig handler det om at finde en organisation, hvor jeg kan identificere mig med det forretningsmæssige ståsted og den organisationskultur, der hersker. Om virksomheden er stor eller lille, kendt eller ukendt er mindre vigtigt. Det vigtigste er, at jeg skal kunne mærke gnisten, passionen eller sågar forelskelsen, om du vil. Jeg skal tro på, at min indsats nytter, og at den vil blive værdsat.

Eileen vil rigtig gerne tilbage til et lederjob. Hun vil gerne have ansvaret for både resultater og mennesker igen. Hun vil gerne lægge strategierne, planlægge indsatsen og følge opgaverne til dørs sammen med resten af flokken. Det at få mennesker til at spille sammen og at være i et fagligt og socialt fællesskab er vigtigere for hende, end at have friheden til at bestemme 100 procent over sin tid. Hun er nået dertil i sit liv, hvor børnene er flyttet hjemmefra, og hvor hun sammen med sin mand har al den tid, hun ønsker sig til sit private liv.

Jeg spørger hende, hvem hun tror, der kommer til at ansætte hende i hendes næste toplederjob, og hun svarer prompte: "Det skal være en virksomhed, der tør binde an med mig." En virksomhed, der tør ansætte et menneske som hende, der både stiller spørgsmålstejn ved livet og ved sig selv. Der skal mod til hos den virksomhed, mener hun.

Samtidig siger hun også, at den proces, hun har været igennem i de seneste fire år har givet hende en indre ro, færre begrænsninger og altså åbnet hendes øjne for nye og flere muligheder. Hun kan vælge at blive topleder, linjeleder eller fagspecialist inden for HR, men hun kan principielt også vælge at fortsætte som konsulent eller endda starte praksis som psykoterapeut. Selv om hun ikke har hverken planer eller ønsker om det, er hun sikker på, at de kompetencer, hun har tilegnet sig igennem uddannelsen til psykoterapeut, vil være til stor gavn for hende selv i et toplederjob.

– Når du sidder i en lederposition, så kan du jo selv vælge, hvordan du vil prioritere at bruge din tid og energi som fx, hvor meget tid du vil bruge på at opsøge andre mennesker at tale med, herunder ikke mindst søge

inspirationen via omgang med mange forskellige typer af mennesker og miljøer. Det er jeg ikke i tvivl om, at jeg vil være langt mere opmærksom på i mit næste lederjob. Jeg vil prioritere at dyrke forskellighederne både i mig selv som leder, og også i min måde at interagere med kollegaer og lede mine medarbejdere på. Det tror jeg på vil berige både mig og min omverden.

Pause til sig selv

Eileen tog en pause – ikke fra sig selv, men til sig selv – og i dag er hun både forretningsklædt kvinde og et reflekterende menneske, og det er afgørende for hende, at hun kan være begge dele i samme person. Hun fandt svar, og selvom de måske ikke er endegyldige, så var de vejen videre for hende. Hun er også overbevist om, at hun bliver en bedre sparringspartner for dem, hun arbejder sammen med – både i den ene og i den anden verden.

– Der er flere facetter af mig, og det er der også af alle andre mennesker. Jeg ønsker for alle, at de måtte finde modet til at udforske flere sider af sig selv og opdage, hvor berigende det faktisk er at blive konfronteret med sig selv. I mit næste job vil jeg i højere grad være i stand til at stille mig til rådighed som et helt menneske, fordi jeg har fundet en ro omkring, hvad der er rigtigt og vigtigt for mig at vælge at bruge mit arbejdsliv på. At teste idealet som selvstændig og blive klog på, hvad realiteten i det er, har sat mit arbejdsliv i perspektiv og gjort

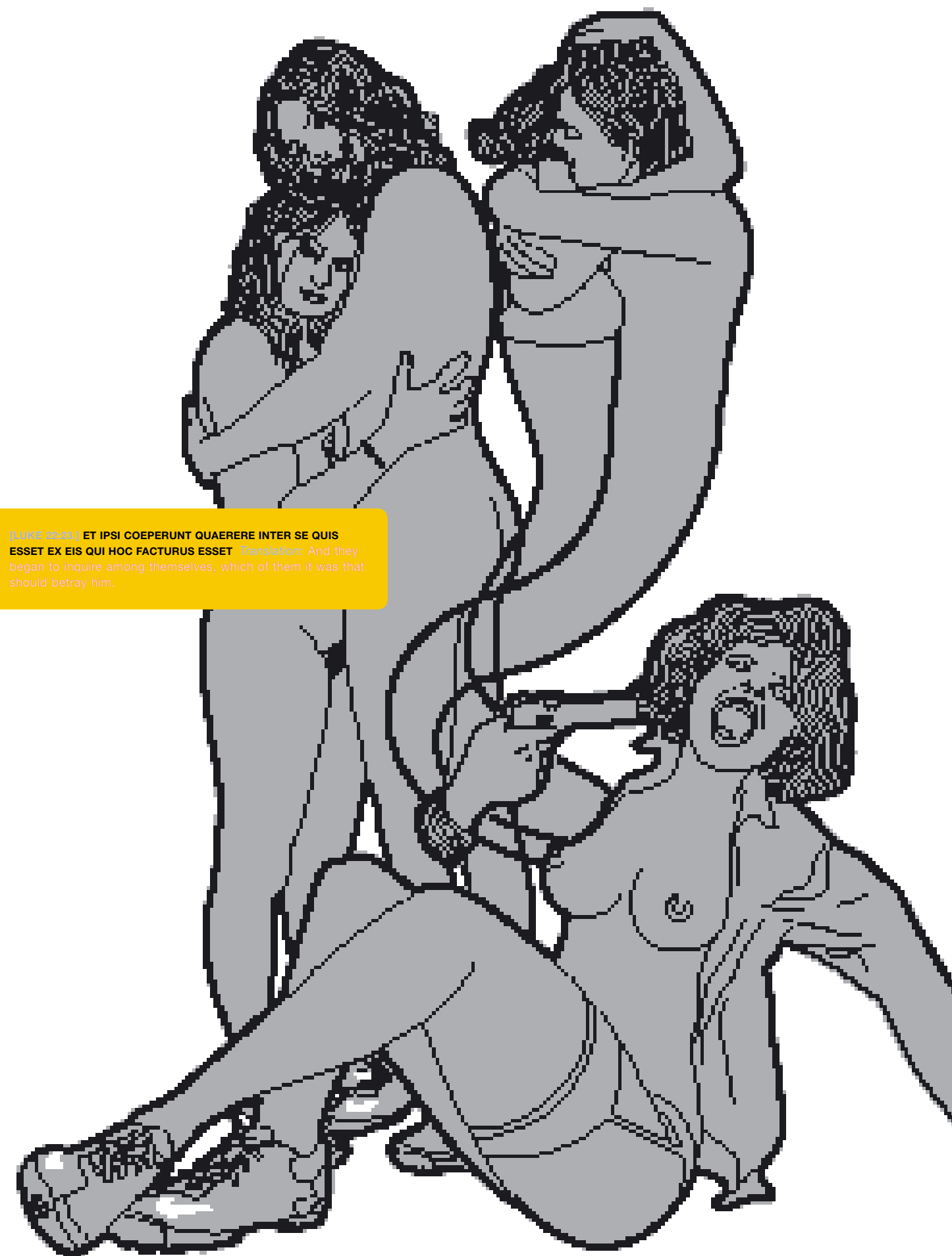
mig klogere. Og det er i virkeligheden det, det hele handler om for mig.

Efterskrift: Pr. 1 marts tiltrådte Eileen Klitvad stillingen som HR-direktør i Zacco, som er et af de ledende konsulentbureauer i Europa og leverer services vedrørende immaterielle rettigheder som Patenter, Design, Trademarks og Legal.

GITTE LARSEN er cand.scient.pol., fremtidsforsker og redaktør af det prisbelønnede magasin FO/fremtidsorientering, som udgives af Institut for Fremtidsforskning. www.fo-online.dk

OM EILEEN KLITVAD

Eileen Klitvad er født i Norge, men har boet i Danmark siden 1980. Hun er gift på 25. år og har to sønner på hhv. 23 og 20 år. CV'et tæller bl.a. HR Direktør job i The Coca-Cola Company, Berlingske Media, Telia Danmark og The Nielsen Company. Eileen har altid interesseret sig for mennesker, og allerede som teenager vidste hun, at det var *det menneskelige*, hun ville arbejde med. Som 18-årig søgte hun ind på Sygeplejerskeskolen, men dumpede i kemi. Så ville hun gerne læse til psykolog, men fordi hun kom fra Norge og endnu ikke havde boet to år i Danmark, kunne hun ikke blive optaget på Københavns Universitet og havde ikke tålmodighed til at vente, så i stedet blev det til fem års økonomistudier på Copenhagen Business School. Herefter fulgte en perlerække af jobs i erhvervslivets top, de første 15 år med fokus på det afsætningsøkonomiske. Herefter skiftede hun karrierespor til Human Resources og påbegyndte en række af efteruddannelsesaktiviteter. I dag har Eileen altså ud over HA og HD i Afsætningsøkonomi fra Copenhagen Business School også Diplom i Klinisk Organisationspsykologi fra INSEAD og er ICC Coach, proceskonsulent og psykoterapeut.



[LUKE 22:32] ET IPSI COEPERUNT QUAEERERE INTER SE QUIS ESSET EX EIS QUI HOC FACTURUS ESSET. Translation: And they began to inquire among themselves, which of them it was that should betray him.

Bliv FO-læser

TEMAER 2009: #3 - Juni: Service- og produktudvikling

FO ABONNEMENT: Pris i 2009 for et årsabonnement (6 numre) DKK 1995 ex moms, inkl. to trykte udgaver af hvert magasin og online adgang.

KONTAKT: Ellen Mauri, FO-sekretær, på e-mail ema@cifs.dk eller tlf. +45 3311 7176, eller Gitte Larsen, FO-redaktør, på e-mail gil@cifs.dk

FO PÅ ENGELSK: Hvis du foretrækker dit trykte FO på engelsk, så kontakt FO-sekretær Ellen Mauri på e-mail ema@cifs.dk eller tlf. +45 3311 7176. Du kan også altid finde den engelske udgave på www.cifs.dk/fo