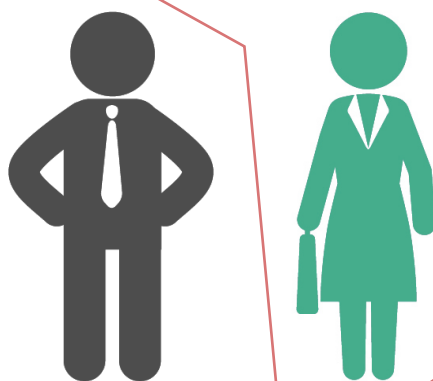


Kvinder i ledelse

*EN ANALYSE AF KØNNETS DISKURSER OG
STRATEGIER I REGION SYDDANMARK*

METTE VESTERSKOV

VEJLEDER: BETINA WOLFGANG RENNISON



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL



KVINDER I LEDELSE

EN ANALYSE AF KØNNETS DISKURSER OG STRATEGIER I REGION SYDDANMARK

Kandidatafhandling

Af Mette Vesterskov

Cand. Soc. Politisk Kommunikation og Ledelse

Vejledt af Betina Wolfgang Rennison (undervisningsassistent ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS og lektor ved Institut for Sociologi og socialt arbejde, Aalborg Universitet).

Copenhagen Business School

Afleveret den 28. november 2014

Afhandlingens omfang

Afhandlingen udgør 181.965 (inkl. mellemrum) svarende til 79 normalsider. Optællingen inkluderer ikke forside, litteraturliste samt bilag.

Engelsk titel "Women in Management – an analysis of gender discourses and strategies in the Region of Southern Denmark"

Tak til

Betina Wolfgang Rennison for kompetent og engageret vejledning i på bedste vis at komme igennem afhandlingens langstrakte forløb. Tak til Helle Bach Lauridsen og Carsten Lysdahl Søgaard fra Region Syddanmark for at gøre dette samarbejde muligt. Også en stor tak til de medarbejdere, politikere og ledere, der tog tid ud af deres travle kalendere for at tale med mig i sommeren 2014, uden jer var denne afhandling ikke blevet til noget.

Mette Vesterskov, november 2014

Indhold

Kapitel 1: Få kvinder på toppen	1
Problemfelt: Et andet syn på køn.....	5
Problemformulering	7
Afhandlingens ambition	8
Kapitel 2: Analysestrategi.....	10
Videnskabsteoretisk position.....	10
Poststrukturalisme	13
Teoriramme og konditionering.....	15
Foucaults diskursopfattelse	15
Butlers queer teori	18
Rennisons kønsstrategier.....	22
Sammenfatning af analytik.....	23
Kapitel 3: Case og interviewmetode	24
Udvælgelse af case	24
Konstruktion af data	25
Udvælgelse af kilder – Det kvalitative forskningsinterview	26
Metodiske overvejelser.....	27
Respondenter	28
Metodisk fremgangsmåde	29
Afgrænsning	31
Kapitel 4: Analyse.....	31
Delanalyse 1: Kønsdiskurser på spil.....	31
Biologidiskursen.....	33
Talentdiskursen.....	36
Nyttediskursen	42
Eksklusionsdiskursen	49
Frihedsdiskursen.....	53
Opsamlingskema.....	57
Delanalyse 2: Subjektiveringsanalyse	58
Individualiseringsstrategi: Gender-less	58
Differentieringsstrategi: Gender-defender.....	60
Assimileringsstrategi: Gender-defeater	61

Penduleringsstrategi: Gender-pendler	64
Ironiseringsstrategi: Gender-joker.....	65
Forskydningsstrategi: Gender-bender.....	67
Hybridiseringsstrategi: Gender-crosser	68
Virtualiseringsstrategi: Gender-queerer	69
Opsamling	70
Diskussion	71
Kapitel 5: Konklusion	72
Kapitel 6: Perspektivering	76
Kildeliste.....	77

Women in Management – an analysis of gender discourses and strategies in the Region of Southern Denmark

Abstract

Keywords: *women in management, gender, discourse, public sector, discourse analysis*

This Master thesis explores the topic of "*women in management*" in the Region of Southern Denmark, more precisely how the constructions associated with women in management call for different action plans to raise their number in top positions.

Within the scope of this thesis, examination of data was conducted using a constructivist approach to discourse analysis, aiming to identify themes based on assumptions and constructions associated with women in management. The discourse analysis, with its underlying constructivist epistemology, allows focusing on the dynamics of construction and discourse in the social reality of the Region of Southern Denmark. By assigning importance to the intersection of language, this work theoretically falls within the constructivist poststructuralist paradigm, where social processes can be thought of as linguistically founded. This allows for an exploration of social constructions in terms of building identities, the creation of activities and particular action related to gender strategies. To identify the ways in which constructions of women in management emerge, this work uses the philosophy of Michel Foucault, Betina Wolfgang Rennison and gender theory as the analytical framework. Special emphasis is given to Foucault's theoretical concept of discourse and gender theory concepts of sex and gender. Furthermore, significant attention is given to Judith Butler's understanding of queer theory.

The present thesis examines the constructions associated with women in management that emerge from different groups of employees, all having different understandings on the matter. The main data used for analysis was collected through in-depth interviews, yet specific documents provided by the Region of Southern Denmark were used also, as alternative sources. The analysis firstly looks at the individual interviews, aiming to identify central themes and assumptions based on understanding gender roles, identities and roles of women. Then it was explored how these themes were interrelated between the interviewed persons, focusing to discover discursive features across participants, to finally find patterns of consistency and variation. The first analysis provides an overview of the discourses addressing women in management. Five discourses are presented, each one of them showing a different understanding of the women in management matter. The second analysis reveals how an individual deals with several gender strategies.

The identified discourses on women in management are: the discourse of *nature, talent, business, exclusion and empowerment*. They show how differently the issue of women in management is understood and handled. The effects of these discourses are strategies of natural exclusion, gender blindness, of feminization, exclusion and act potential.

Kapitel 1: Få kvinder på toppen

"Think Manager - Think Male" – sådan har sloganet efterhånden lydt i en årrække, når det kommer til erhvervelsen af ledelsesposter i såvel ind- som udland. Selvom der de senere år er kommet flere kvinder i ledelsestoppen, er det fortsat mænd, der dominerer. Tallene taler deres tydelige sprog, når man bevæger sig op gennem ledelseslagene i de største danske virksomheder. For i Danmarks 180 børsnoterede selskaber, er der 59 kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Kvinderne udgør dermed kun 6,5 procent af de generalformalingsvalgte medlemmer. I EU er kun 1 ud af 7 bestyrelsesmedlemmer en kvinde – svarende til 13,7 procent (Berlingske 17. juni 2014). Når man kommer til direktionen, er 9 ud af 10 topledere mænd. En gennemgang af de største danske virksomheders administrerende direktører, finansdirektører og bestyrelsesformænd viser, at kvinderne kun er repræsenteret af 2 ud af 79 ledere. Det svarer til 3,8 procent. I C20-selskaberne er der i dag kun 11 procent af bestyrelsesmedlemmerne, der er kvinder. Topledelsen i offentlige virksomheder og organisationer er lidt længere fremme end det private i forhold til kvindelig repræsentation. I alt sidder 9 kvinder på en direktørpost, mens 61 er mænd, hvilket svarer til 12,9 procent. Tallene viser, at kvinderne falder fra, før de når direktiongangen. Omend tingene flytter sig positivt i disse år, da tallene fra C20-selskaberne viser, at bestyrelserne har øget andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer fra 8 procent i 2013 til 11 procent i dag – er der stadig langt igen¹ (Berlingske 1. oktober 2014).

Det kønsopdelte arbejdsmarked har tre dimensioner; en horisontal, en vertikal og en "glidende" opdeling. *Den horisontale kønsopdeling* består i, at kvinder og mænd arbejder i forskellige sektorer, brancher og arbejdsfunktioner. Kvinder er statistisk set ansat i kommuner, regioner, omsorgssektoren og på kontorarbejdspladser (Dansk Magisterforening). I den offentlige sektor er ca. syv ud af ti ansatte kvinder, hvoraf mange arbejder på deltid. Ud af kommunernes ca. 500.000 ansatte er 76 procent kvinder, hvoraf kun 46 procent arbejder fuldtid. Det samme gælder i regionerne. *Den vertikale kønsopdeling* er kendetegnet ved, at mænd i langt højere grad end kvinder erhverver stillinger i de øverste lag i hierarkierne (Ibid.). *Den glidende kønsopdeling* henviser til, at mænd og kvinder med ens uddannelsesbaggrund og jobtype ofte ender med at lave forskellige ting. Dette foregår blandt andet ved, at mænd tager mindre barselsorlov end kvinder og derfor antageligvis har potentielt bedre mulighed for at opnå ledelsesavancement. Ganske vist har

¹ I den årlige 'Global Gender Gap Report 2014' fra World Economic Forum vurderes det tilmed, at kvinder først vil have opnået fuldstændig ligestilling om 81 år. (Politiken.dk den 28. oktober 2014).

kvinderne overhalet mændene på uddannelsesniveau, hvilket har betydet, at andelen af højtuddannede kvinder i det offentlige er øget med 70 procent på bare 10 år (MM 3. maj 2013). Blandt EU-landene har danske kvinder den tredjehøjeste beskæftigelsesfrekvens med 72,7 procent, hvor gennemsnittet i EU er 59 procent (Børsen 2012 & Beskæftigelsesministeriet 2014). Disse faktorer burde i sig selv danne grobund for rekruttering af kvinder til ledelsestoppen. Trods de mange fremskridt har kvinder med gode uddannelser og lovende karrierer stadig svært ved at bryde glasloftet og nå de øverste ledelsesposter. Som tallene illustrerer, er der talrig dokumentation for det kønsopdelte arbejdsmarked. Men til trods for, at ligestillingsdebatten har kørt flittigt i årevis, er og bliver emnet, kvinder i ledelse, relativt kontroversielt. Der eksisterer således mange forklaringer på, hvad skævheden mellem mænd og kvinder i ledelsestoppen skyldes. Utallige problemudpegninger har affødt forskellige initiativer til at rette op på skævheden og få flere kvinder i ledelsestoppen.

For at ændre tallene og få Danmark op fra bundplaceringen som værende et af de mest kønsopdelte lande i verden, er det blevet en central politisk strategi for både politikere og virksomheder at bekæmpe det kønsopdelte arbejdsmarked (MM 3. maj 2013). I 2008 lancerede den tidligere VK regering med daværende ligestillingsminister Karen Jespersen (V), "Charter for Flere Kvinder i Ledelse". Det var et frivilligt virksomhedsinitiativ rettet mod både offentlige og private virksomheder. De virksomheder, der underskrev charteret, forpligtede sig til at udarbejde rapporter for deres arbejde med at sikre en mere ligelig repræsentation af kvinder i ledelse.² I 2012 blev lovforslagene om flere kvinder i ledelse og bestyrelser gjort obligatorisk for de 1.100 største virksomheder og alle statslige virksomheder med over 50 ansatte (kvinderiledelse.dk). Et lovforslag under navnet Den Danske Model. Regeringspartierne har med initiativet, Den Danske Model, pålagt offentlige institutioner og de 1.100 største virksomheder at opstille måltal for, hvordan man arbejder med at øge antallet af kvinder i ledelse og bestyrelser. Desuden skal virksomheder og offentlige institutioner udarbejde en politik for, hvordan antallet af kvinder øges på ledelsesniveau generelt (Erhvervs- og Vækstministeriet for Ligestilling- og Kirke 2012). I oktober 2014 var det første gang, at Erhvervsstyrelsen fremlagde en rapport, som følger op på virksomhedernes indberetninger af måltal og politikker. Rapporten viser, at 73 procent af virksomhederne har opstillet måltal for, hvor mange kvinder de vil have i deres øverste organer. Tallet varierer fra nul til 40 procent

² PwC's evalueringsrapport (2010) viste, at organisationer og virksomheder informerede fyldestgørende om metoder vedr. de opstillede måltal. Dog var der uklarhed i forhold til indberetningen af organisationernes initiativer og aktivitetsplaner. Der manglede klarhed omkring de konkrete planer, som skal sørge for, at hensigterne bliver til virkelighed. Resultatet af undersøgelsen viste ren symbolpolitik, idet der ikke blev tydeliggjort, hvad der helt konkret skal gøres, hvem der skal gøre det og hvordan det vurderes, at de fastsatte mål opnås (PwC 2010).

(Erhvervsstyrelsen september 2014). Ligestillingsminister Manu Sareen (R) er tilfreds med udviklingen:

"Jeg synes, at det er yderst positivt at se de her tal. De tegner et billede af, at den danske model virker. På den ene side er modellen med til at fremme kvinder i bestyrelserne. Samtidig giver den ledelsen i virksomhederne en selvstændighed og et råderum til at opstille målene." (Berlingske den 1. oktober 2014).

I kølvandet på politikernes arbejde med at fremme andelen af kvinder i ledelsestoppen har nogle danske virksomheder og kommuner udviklet strategier for, hvordan ligestillingen bedst opnås på ledelsestoppen. Aarhus Kommune var blandt de 10 første virksomheder, der forpligtede sig til at følge Ligestillingsministerens Charter for Flere Kvinder i Ledelse. Aarhus Kommune har fokus på at skabe større mangfoldighed i ledelsen og i højere grad animere kvinder til at søge ledige stillinger (JP 30. april 2014). For at styrke lighed i ledelse har kommunen blandt andet indført gruppementorordninger for kvindelige ledere in spe, før-leder kurser for ansatte med etnisk minoritetsbaggrund og kampagner for flere mænd på barsel. Ligeledes stiller kommunen krav til rekrutteringsprocessen ved at se på formuleringer af jobprofiler og anonymisering af ansøgerfeltet, krav til rekrutteringskonsulenter og krav om ligelig repræsentation af begge køn i ansættelsesudvalget (Aarhus Kommune). Blandt andre virksomheder, som arbejder på at videreudvikle deres eksisterende programmer for diversitet og inklusion, er A. P. Møller-Mærsk A/S, Lego A/S, ISS og Carlsberg. Målet i A. P. Møller-Mærsk er, at der skal være to-tre kvinder i topledelsen, og på lavere ledelsesniveauer skal 23 procent være kvinder. Lego oplyste til Ligestillingsministeriet, at koncernen i 2010 ville have 35 procent kvinder i ledelsestoppen, men i starten af 2012 udgjorde kvinderne blot 23 procent af topledelsen – heraf ingen kvinder i den 22-mand store koncernledelse (Berlingske 11. oktober 2012). Dette til trods for at Legos øverste chef, Jørgen Vig Knudstorp er udpeget som "ambassadør for flere kvinder i ledelse" af regeringen og Dansk Industri. I 2013 nåede Lego sit 30 procent mål af udnævnelserne til lederposter til kvinder – med 37 procent. Årets kvindelige bestyrelsesmedlem, Eva Berneke er ene kvinde ud af Legos 7 personers bestyrelse. Legos bestyrelsesformand, Niels Jacobsen uddyber: "Vi har ikke valgt Eva i bestyrelsen, fordi Eva er kvinde. Vi har valgt Eva i bestyrelsen, fordi hun har nogle kompetencer, der er meget værdifulde for Lego." (Politiken 21. februar 2014). ISS er ligeledes tilsluttet Charter for Flere Kvinder i Ledelse, hvor virksomheden har igangsat en række tiltag, der skal fremme ledelsesmulighederne for kvinder. Virksomheden anerkender positiv særbehandling af kvinder for

at sikre en bedre kønsfordeling i toppen (Børsen 30. april 2014). I rekrutteringsprocessen skal headhuntere finde kandidater af begge køn, og minimum én kvindelig kandidat skal til samtale, når der skal ansættes en chef eller direktør. ISS har igangsat et mentornetværk, der skal give både mænd og kvinder mulighed for at udvikle deres lederpotentiale. ISS har i dag 33 procent kvindelige ledere (ISS Danmark). I Carlsberg formulerede man i 2012 en målsætning om, at 40 procent af bestyrelsesmedlemmerne i 2015 skal være kvinder. I dag er virksomheden oppe på 30 procent kvinder, og bestyrelsesformand Flemming Besenbacher har efterfølgende udtalt: "Vi har stadig vores målsætning, men de rigtige kompetencer er det afgørende. Kompetencer kommer før køn." (Politiken 21. februar 2014).

Selvom både politikere, virksomheder og offentlige institutioner griber ind i kønsuligheder og fremlægger løsningsforslag til at få flere kvinder i ledelse og bestyrelser, må man imidlertid spørge sig selv, hvorfor der stadig er så få kvinder i ledelsestoppet i det offentlige og private?

Problemfelt: Et andet syn på køn

Jeg har i denne afhandling valgt at undersøge kønnets diskurser og strategier i forhold til temaet kvinder i ledelse. Jeg indskriver mig i et felt, hvor forestillingen er, at vi stort set har opnået ligestilling mellem kønnene, og hvor troen på kønnenes lige muligheder er det, der påvirker kvinders valg i familie- og arbejdslivet. Men skævheden på arbejdsmarkedet er stadigvæk kønnet, når man ser på mænds og kvinders andel af ledelsesposter i det private erhvervsliv og den offentlige sektor. Denne skævhed virker netop paradoksal, når man ser på Danmarks fokus på ligestilling, troen på kønnenes lige muligheder og indgriben i kønsuligheder. Men tallene er ikke til at tage fejl af. For jo højere op i ledelseslagene vi bevæger os, jo sværere er det at få øje på kvinderne.

Valget af kvinder i ledelse som genstand for min undersøgelse er dels motiveret af debatten om kønskvoter, hvor spørgsmålet er, om der er behov for kvoter for at øge andelen af kvinder i ledelsestoppen, eller om andelen vil stige i takt med at flere højtuddannede kvinder indtager arbejdsmarkedet? Det er spændingsforholdet mellem samfundets ligestillingsfokus og kvinders lave andel i ledelsestoppen, der gør det interessant at belyse, hvordan kønnene italesætter temaet "kvinder i ledelse" ud fra egen selvpraksis. For selvom der tales om "lige muligheder" for mænd og kvinder, kan der reelt være lang vej til ligestilling på ledelsesgangene. Denne afhandling vil derfor koncentrere sig om, hvordan sproget konstruerer kønnenes handlerum, og hvordan kønskoder er indlejret i vores forståelser af kønnene – altså, hvordan det at tale om køn skaber forskellige strategier og mulighedsrum. Det handler om at vise, hvordan kønskoder påvirker de muligheder kvinder ser for sig. Med afsæt i temaet "kvinder i ledelse" i Region Syddanmark som case, vil jeg trække kønnet frem for at skabe opmærksomhed på, at vores forestillinger om kønnet har betydning for, hvilke barrierer kvinder møder på deres vej mod ledelsesavancement. Jeg skriver mig dermed ind i en nyere tradition af feministisk teori, der søger et opgør med tokønsopfattelsen, dvs. ideen om to adskilte, stabile og naturlige kategorier, "kvinder" og "mænd" (Stormhøj 2006: 79). Herfra gøres det muligt at stille spørgsmålstejn ved kønnenes status i Region Syddanmark.³

De mange divergerende argumenter, der præger debatten om de manglende kvinder på ledelsestoppen, kan ikke nå til enighed om, hvad problemet skyldes, og hvordan løsningen bedst udformes. Lektor og kønsforsker Betina Wolfgang Rennison rekonstruerer fem kønskoder, som

³ Fra et konstruktivistisk perspektiv er pointen, at "når der tages udgangspunkt i, at 'ting' er, som de er; når de ontologiseres, dvs. tilskrives værenstatus eller opfattes som en substans, så medfører det, at de (her 'kønnene' betragtes som historisk og socialt/kulturelt specifikke konstruktioner) holdes lukkede" (Andersen i Stormhøj 2006: 77).

samfundet består af: *den biologiske kode, talentkoden, nyttekoden, eksklusionskoden og frihedskoden* (Rennison 2012). Disse koder/diskurser giver et overblik over kønsdebattens uforenelige holdninger til køn og ledelse. Tidligere undersøgelser, der har belyst barrierer for kvinders vej til ledelsesavancement, har ofte forklaret forskellen ud fra biologiske kønsforskelle, hvor grundpointen er, at anatomiske og hormonelle forskelle fremhæver forskelle mellem mænd og kvinder og tydeliggør, at vi er forskellige, og derfor egner de to køn sig til forskellige ting (Rennison 2012: 24). Det kønsopdelte arbejdsmarked har en "naturlig" forklaring – nemlig, at de to køn vælger profession efter, hvad man er bedst til som henholdsvis mand og kvinde (Ibid.). Inden for dette perspektiv på det kønsopdelte arbejdsmarked foreligger der en del undersøgelser af "Think Manager – Think Male", blandt andet et dansk forskningsprojekt fra 2008 om kønsforskelle i ledelse: "Succesfulde virksomheder ledes af mænd – ikke succesfulde af kvinder?" (Lederne 2008). På baggrund af en række kønnede karaktertræk var der tendens til at forbinde succesfuld ledelse med mandlige karaktertræk, og hvor virksomheder ikke havde succes, blev ledertrækkene associeret med kvindelige karaktertræk (Lederne 2008). Undersøgelsen bekræfter, at "Think Manager – Think Male" sloganet stadig eksisterer i Danmark.

Min afhandling ligger i forlængelse af forskellige ræsonnementer for, hvorfor der ikke er flere kvinder i (top)ledelse. Med blik for feltets kompleksitet bevæger jeg mig mod fænomenet "kvinder i ledelse", som det konstrueres i Region Syddanmark.

Disse indledningsvise overvejelser leder mig frem til følgende spørgsmål:

Problemformulering

Hvordan italesættes "kvinder i ledelse" i Region Syddanmark, hvilke kønsstrategier muliggøres herved, og hvilken effekt har det for antallet af kvinder i ledelsestoppen?

Arbejdsspørgsmål

For at besvare denne problemformulering har jeg valgt at dele problemformuleringen i følgende arbejdsspørgsmål, som vil strukturere mine to analysekapitler.

- A1 Diskursanalyse: *Hvordan konstruerer ledere, politikere, tillidsrepræsentanter og kvindelige ledere in spe kønskategoriene? Og hvilken effekt har italesættelsen af kvinder i ledelse?*
 - ➔ Til at besvare A1 tager jeg udgangspunkt i Foucaults diskursanalyse. Jeg indsamler og kategoriserer de forskellige måder, hvorpå der tales om kvinder i ledelse i Region Syddanmark. Mere specifikt skabelsen af kønnede forestillinger til fænomenet "kvinder i ledelse" blandt medarbejdere og ledere. Da køn ikke har nogen fast form, handler det om at beskrive den diskursive diskussion i felten, som handler om at definere begrebet "kvinder i ledelse", samt årsagen til at så få kvinder opnår ledelsesavancement.
- A2 Subjektiveringsanalyse: *Hvordan håndterer de kønnede individer kønsdiskurserne gennem varierende kønsstrategier? Og hvilken konsekvens har strategierne for muligheden for at øge antallet af kvinder på ledelsestoppen?*
 - ➔ Til at besvare A2 tager jeg teoretisk afsæt i Judith Butlers queer teori. Her analyserer jeg, hvordan kønsdiskurserne opstår samtidig med individernes *selv-kategorisering* (Rennison 2012: 270). Dette med blik for at der sker en subjektivering af kvinderne, hvor det kønnede individ forholder sig til de tilbudte diskurser og former og reformerer sin kønsidentitet og lederidentitet herefter. Grundtanken er netop at undersøge, hvordan det kønnede individ reagerer i forhold til de kønsdiskurser, han/hun er omgivet af. Queer teori bruges til at sætte spørgsmålstejn ved individets identitetskategorier ved at vise, at der er mange måder at

forme og omforme sin kønsidentitet på. Denne tilgang er valgt på baggrund af et ønske om at forholde mig til de gængse opfattelser af køn. Jeg analyserer, hvordan det kønnede individ på queersk facon placerer sig i forhold til Betina Wolfgang Rennisons kønsstrategier.

Afhandlingens ambition

I den fremherskende hverdagsdiskurs betragtes de to køn, "kvinder" og "mænd" som naturlige og givne størrelser. Jeg vil gøre det naturlige og selvfølgelige køn til genstand for en diskursanalyse, hvor det det gøres muligt at se, hvordan individet konstruerer kønnet. Jeg vil vise, at muligheden for at forme kønnet er til stede, og at de to naturlige identiteter "kvinder" og "mænd" befinder sig i et mangfoldighedsfelt af kønsforskellighed, hvor forskellige italesættelser af kvinder i ledelse udgør grænserne for, hvordan det kønnede individ tildeles og transformeres til identiteter. Den langsigtede ambition er at udvide Region Syddanmarks muligheder for tænkning og handling i forhold til fænomenet "kvinder i ledelse". At skabe en platform til at (gen)overveje måderne at tænke køn og kvinder i ledelse på for at udvide grænserne for, hvad der kan betegnes som anerkendelsesværdig adfærd for kønnene. Ved at bidrage med et relevant overblik over hvilke forestillinger om kvinder i ledelse, der eksisterer i Region Syddanmark, kan jeg analysere, hvad individet er blevet gjort til, men ikke længere behøver at være, hvis man vil avancere.

Først vil jeg give et overblik over, hvordan det kønnede individ konstruerer problemet med de underrepræsenterede kvinder på ledelsestoppen. Konkret spørger jeg ikke *fra* begrebet "kvinder i ledelse" (altså på baggrund af en særlig forståelse af fænomenet, en helt bestemt og på forhånd givet konstruktion), men *til* begrebet "kvinder i ledelse" – og således hvordan begrebet/fænomenet dukker op og konstrueres af de involverede i Region Syddanmark. Jeg undersøger, hvilke grundantagelser og forforståelser det kønnede individ præsenterer i relation til fænomenet "kvinder i ledelse". Sigtet er at vise, hvordan forskellige konstruktioner åbner og afgrænser bestemte handlerum. Min analytiske interesse kan dermed koges ned til det iagttagelsesledende spørgsmål, der spørger, hvad den individuelle konstruktion af begrebet "kvinder i ledelse" konstitueres af? Min analytiske ambition er at afdække de selvfølgeligheder, der eksisterer i min empiri, og sætte kønsforståelser og sociale mønstre fri fra fikserede og vedvarende diskurser. Afhandlingens ambition om at skabe et overblik over, hvordan det kønnede individ i Region Syddanmark taler om kvinder i ledelse på, suppleres af en *dekonstruktionsambition* (Rennison 2012: 18). Da jeg går ud fra kønnet som en diskursiv kategori og anser forholdet mellem kønnene som konstrueret, har min

dekonstruktionsambition en dobbelt side. På den ene side ønsker jeg at rekonstruere kønsdiskurser for at levere en troværdig analyse af fænomenet "kvinder i ledelse" i Region Syddanmark. På den anden side dekonstruerer jeg feltets kønsdiskurser m.h.p. at skabe overblik over, hvilke kønsidentiteter, der præger feltet. I den forbindelse bliver det relevant at se, hvordan forskellige diskursive praksisser netop har vidt forskellige kønsopfattelser. Dekonstruktion gør det muligt at nedbryde de forestillinger om køn og kvinder i ledelse, som det kønnede individ vedvarende genskaber.

Dermed er det min intention at påvise, hvad det kønnede individ fokuserer på og udpeger som det væsentlige. Det væsentlige er, at vi bliver opmærksomme på, hvordan vi tænker køn og kvinder i ledelse, så vi opdager, at der er alternative måder at tænke kvinder i ledelse på – og måske ligefrem agere diskursudfordrende. Med den amerikanske kønsforsker Judith Butlers ord er mit håb med afhandlingen følgende:

"Der skal laves kønsballade, ikke ved hjælp af de strategier, der regner med et utopisk hinsides, men gennem en mobilisering, en undergravende forvirring og en mangfoldighed af netop de konstitutive kategorier, der søger at holde køn på plads ved at posere som identitetens grundlæggende illusioner." (Butler i Søndergaard 2007: 67).

Kapitel 2: Analysestrategi

Dette kapitel redegør for den praksis, der består i at skabe det videnskabelige blik, hvorfra jeg som epistemolog vil konstruere andres iagttagelser/konstruktioner som objekt for egne iagttagelser/konstruktioner m.h.p. at beskrive, hvorfra de selv beskriver (Esmark m.fl. 2005: 237). Kapitlet er inddelt i tre afsnit, der kombineret gør det designmæssigt muligt at besvare afhandlingens problemformulering. I det første afsnit vil jeg skitsere afhandlingens videnskabsteoretiske position inden for postmoderne epistemologi. I andet afsnit vil jeg redegøre for, at det er en diskursiv konstruktivistisk tilgang til køn og kvinder i ledelse, som jeg har brug for til at løse mit analysestrategiske problem. Den diskursive tilgang konstituerer kønsdiskurser gennem mangfoldige praksisser. Det, der gøres til genstand for analyse, er derfor identitetskonstituerende praksisser. I forlængelse heraf præsenteres poststrukturalismen, da virkeligheden konstitueres diskursivt via sproget. Her udfolder jeg Michel Foucaults diskursopfattelse, som jeg anvender i analyseprocessen. Jeg vil ligeledes i dette afsnit redegøre for valg af teoretisk ramme, hvor jeg trækker på tanken om det diskursive køn, Butlers queer teoretiske tilgang til køn og Rennisons kønsstrategier. I det tredje og sidste afsnit præsenterer jeg empirikonstruktionen, herunder hvad mit videnskabsteoretiske udgangspunkt betyder for empirien, samt hvorledes jeg har håndteret empirien i analyseprocessen.

Videnskabsteoretisk position

Indledningsvis vil jeg kort introducere de forskningsfelter, som afhandlingen skriver sig ind i. Afhandlingen er udarbejdet indenfor en poststrukturalistisk begrebsramme. Jeg anvender poststrukturalistisk teori og epistemologi til at udforske og kortlægge kønsdiskurser i Region Syddanmark og formulere normative perspektiver, hvorfra man kan analysere det kønnede individs blik på fænomenet "kvinder i ledelse". Afhandlingen placerer sig indenfor tre centrale positioner i feministisk kønsforskning. Nærværende gennemgang udgør den ramme afhandlingen er skrevet indenfor, og afhandlingen kan ses som et bidrag til kønsforskningens tre positioner.

Den amerikanske filosof Sandra Hardings har udarbejdet en oversigt over nogle centrale positioner i feministisk epistemologi. De tre hovedpositioner er: *feministisk empiricisme*, *feministisk standpunktsepistemologi* og *postmoderne feministisk epistemologi* (Lykke 2008: 126).

Jeg indskriver afhandlingen i, hvad den dansk-svenske professor Nina Lykke betegner en "*postmoderne anti-epistemologi*" (Ibid.: 139).

Inden jeg udfolder, hvordan jeg vil operationalisere begrebet om kønnets performativitet, vil jeg give en kort gennemgang af kønsforskningens tre grundlæggende tilgange til sex/gender problematikken (Rennison 2012: 49). Dette med henblik på at forstå forskellige udtalelser om fænomenet "kvinder i ledelse". På engelsk bruges kategorierne "sex" og "gender" til at opdele kønsbegrebet i to adskilte kategorier, der på dansk oversættes til henholdsvis det biologiske og det sociale køn (Lykke 2008: 28). Med adskillelsen af de to begreber følger en diskussion om, hvilken betydning der tilskrives kategorierne. Det *første* perspektiv på køn er "*feministisk empiricisme*" eller "*kønskonservatisme*", der kommer fra forestillingen om "biologisk determinisme" og "kulturessentialisme". Med dette syn på køn, anses det biologiske køn som afgørende for det sociale køn (Lykke 2008: 29). Det *andet* perspektiv er "*standpunktsfeminisme*" eller "*klassisk feminisme*", der fokuserer på socialt køn og forsøger hermed at frigøre kønnets fra den biologiske determinisme (Ibid.: 31). Idet kønnets løsrives fra biologien, bliver det konstruktivistiske element tydeliggjort, da kønnets ikke længere kan forklares ud fra det biologiske køn. Det sociale køn ses som en konstruktion, hvor enhver form for kønsmanifestation af adfærd, påklædning etc. ikke umiddelbart kan føres tilbage til det biologiske køn (Rennison 2012: 50). "Køn er socialt konstrueret – ikke biologisk prædisponeret." (Ibid.: 50).

Hvor argumenterne fra "*kønskonservatisme*" og "*klassisk feminisme*" begge fremhæver at det biologiske og det sociale køn er påvirket af hinanden, placerer den tredje tilgang til sex/gender sig anderledes. "*Kønshybridisering*" bygger på forestillingen om, at køn hverken kan reduceres til en ren biologisk eller social størrelse, da det biologiske køn såvel som det sociale køn konstrueres diskursivt i samspil med hinanden (Ibid.: 50). Denne poststrukturalistiske tilgang har blik for at se, hvordan kategorierne opløses og bliver til nye fænomener i deres gensidige gennemstrømning. Tilgangens poststrukturalistiske ræsonnement med sin konstruktionsfokuserende analytik passer til afhandlingens bestræbelse på at belyse, hvordan fænomenet "kvinder i ledelse" bliver til, med muligheden for at iagttage processen, som skaber fænomenet, bevægelighed og ændringer. Med blikket rettet mod køn som et hybridfænomen, har jeg mulighed for at indhente og analysere udtalelser, der ikke isoleret set kan ses som enten biologisk eller socialt betingede. Til at fastholde et konstruktionsfokuserende blik, placerer jeg mig tæt på begreber hos den poststrukturalistiske filosof Judith Butler, hvis tænkning om diskursive praksisser som konstituerende og subjektiverende, gør det muligt at fastholde en kritisk tilgang til den determinerende krop og synet

på kroppen som en "prædiskursiv" fakticitet (Lykke 2008: 236). Som Butler formulerer det: "Der findes ikke nogen kønsidentitet bag kønsudtrykkene; identitet konstitueres performativt af de selvsamme 'udtryk', som siges at være dens resultater." (Højgaard & Søndergaard 2010: 318). Det understøtter den hybride tilgang til køn, hvor det biologiske køn "sex" og det sociale køn "gender" ikke er andet end effekterne af diskursive formationer. Da jeg ser tilskrivningen af fænomenet "kvinder i ledelse" i lyset af, hvilken kønsdiskurs, som skaber de muligheder og begrænsninger, der omgiver begrebet, vil jeg betragte empirien som et udtryk for en bestemt formning af kommunikation hos mine interviewpersoner. Kønsdiskursen beror på tanken om, at køn ikke er en fastlagt kategori, men at den ændres og genskabes i de sociale processer, som mænd og kvinder indgår i.

Jeg vil ikke udelukkende fokusere på det sociale køn (gender), da jeg i flere af mine interviews har mødt udsagn, der beror på den biologiske logik (sex) med tilskrivning af forskelle mellem kønnene. Den biologiske kønsdiskurs differentierer mellem mænd og kvinder og ser ledelse og især topledelse som et maskulint område (Højgaard 2002: 94). Ligesom både "kønskonservatisme" og "klassisk feminisme" vil jeg med inspiration fra Butler og Rennison medtænke kroppen og det biologiske køn – omend på en anderledes måde, da både "sex" og "gender" vil blive betragtet som diskursivt produceret og performativt skabt⁴ (Lykke 2008: 96-97). Her vil queer teorien blive brugt til at dekonstruere det kontingente i det naturlige og selvfølgeliggjorte og analysere kønnets mangfoldighed (Stormhøj 2006: 103). Queer teorien tillader mig at undersøge kønsbegrebet, som en ikke én gang for alle fastlagt kategori, som man uproblematisk kan referere til, men som en foranderlig størrelse (Lykke 2008: 37).

Afhandlingens anti-epistemologiske tilgang betyder, at jeg ikke opstiller kriterier for, *hvad* der skal til for at gøre undersøgelsen objektiv videnskabelig, men i stedet iagttager af anden orden ved at spørge *hvordan*. Når jeg spørger til *hvordan*, problematiserer jeg selvfølgeligheder ved ikke at tage noget for givet, men sætter derimod spørgsmålstegn ved det, der forekommer at gælde fuldstændigt. Denne form for spørgen, spørger ikke blot til handlinger på et felt, "men spørger til feltets måde at spørge på, spørger til kategoriernes, problemernes, problematikkernes, argumenternes, temaernes og interessernes fremkomst." (Andersen 1999: 12). Ifølge Lykke er den postmoderne epistemologi et

⁴ Bourdieu foretager en kritik af subjektivismen, og fremhæver at det performative ikke bare er en handling, der kan udføres af et på forhånd givent subjekt: "Det er en af de virkningsfulde og forræderiske måder, hvorpå subjekter kaldes til social eksistens og indsættes i socialiteten af en række diffuse og virkningsfulde interpellationer". Det performative er derfor ikke blot en handling, men et socialt ritual, der har betydning for, hvordan subjekter formes og genformuleres (Butler i Søndergaard 2007: 174-175).

kritisk selv-refleksivt projekt, ”der består i at problematisere og dekonstruere den videnskabelige kundskabsproduktions tilsyneladende stabile og sikre fundament.” (Lykke 2008: 139). Med dette poststrukturalistiske udgangspunkt arbejder jeg som anden ordens iagttagere med en tom ontologi med observationer af fænomenet ”kvinder i ledelse” (Andersen 1999: 10-12). Her spørges der under hvilke former og under hvilke betingelser en kønsdiskurs er blevet til? (Ibid.: 13-14). Det gør jeg ved at stille spørgsmål ved, hvordan vi sprogligt producerer og etablerer mening i relation til fænomenet ”kvinder i ledelse”, og hvordan der opstår bestemte handlerum ud fra den måde, ”verden” træder frem på.

Det poststrukturalistiske paradigme⁵ inden for kønsforskningen har opstillet nye udfordringer for opdelingen mellem biologisk og socialt køn. Således problematiserer Butlers ståsted som postmoderne feminist tanken om to adskilte, stabile og naturlige identiteter, ”kvinde” og ”mand” (Lykke 2008: 140 og Stormhøj 2006: 79). Poststrukturalister tror på, at virkeligheden er karakteriseret ved en *ontologisk mangel*, hvilket betyder, at virkeligheden ikke indeholder nogen fasthed i sig selv. I forlængelse heraf anser Butler ikke kønnet for stabilt og konstant, men ser virkelighedens karakter som ustadig, heterogen og flydende (Stormhøj 2006: 66). Pointen er, at der ikke eksisterer noget absolut ”derude”, der venter på at blive opdaget, hvilket gør det muligt at iagttage virkeligheden som konstruktioner, der kan konstrueres på flere måder, afhængig af hvilken kønsdiskurs dette finder sted indenfor. Ligeledes udgør den ontologiske mangel en mulighed for rekonstruktioner, idet det ”virkelige” kan italesættes på nye måder ved at blive forbundet med nye diskurser (Ibid.: 67).

I næste afsnit vil jeg præsentere mit poststrukturalistiske perspektiv på køn.

Poststrukturalisme

Med den tomme kategori ”kvinder i ledelse” har jeg valgt at analysere empirien ud fra Foucaults poststrukturalistiske videnskabstradition.

Poststrukturalismens tænkning er båret frem af to strømninger. Den ene er den strukturelle lingvistik med reference til Ferdinand de Saussures. Den anden strømning, der har påvirket

⁵ Cuba (1990) beskriver paradigmet således: ”(...) *det paradigme, vi til enhver tid arbejder inden for, både styrer vores hverdagshandlinger og de handlinger, vi udfører, når vi arbejder som forskere med videnskabelige undersøgelser*” (Darmer & Jordansen m.fl. 2010: 45).

poststrukturalismen, er de tyske filosoffer Hegel, Heidegger og Husserl, hvor sidstnævnte betragtes som den moderne fænomenologis grundlægger (Esmark m.fl. 2005: 12). Spørgsmålet for fænomenologien er, hvordan noget fremtræder for vores bevidsthed, og hvordan det tager karakter? Dette spørgsmål besvarer fænomenologien gennem en analyse af måden, bevidstheden anskuer på. Anskuelse henviser til, at bevidstheden retter sig mod noget, nemlig et *fænomen* (Langergaard m.fl. 2006: 122). Den sprogfilosofiske retning inden for poststrukturalismen hævder, at sprog og virkelighed ikke kan separeres. Poststrukturalismers sprogforståelse beror på, at sproget har erkendelsesmæssige implikationer for, hvordan vi knytter mening til ting "derude" i virkeligheden. Således betragtes "sproget som producerende, konstruerende eller tildigtende i erkendelsesprocessen." (Stormhøj 2006: 35). "Sproget er en aktivitet, som gør noget, bevirker noget. Sproget er betydningskabende og virkelighedskonstituerende." (Ibid.: 35). Eksempelvis gør det en stor betydningsmæssig forskel, om manglen på kvinder i ledelse forstås inden for en biologisk kønsdiskurs eller en sociologisk sammenhæng. I det første spørgsmål, om hvad køn og kvinder i ledelse konstitueres af, forbindes køn med en sprogbrug, der omhandler gener, hormoner mv., og i den anden forbindes køn med en sprogbrug, der henviser til mænds og kvinders ulige roller i hjemmet og på arbejdet. Der er tale om en betydningsmæssig forskel i sprogbrug eller diskursive praksisser, der konstruerer kønnets virkelighed på radikalt forskellige måder (Ibid.: 35). Foucaults videnskabsstradition er tidligere forsøgt associeret med diverse -ismer heriblandt strukturalisme, eftersom han udviklede sin diskursanalyse i et strukturalistisk miljø (Andersen 1999: 30). Strukturalister arbejder ud fra forestillingen om, at der under den synlige tilgængelige tekst ligger en forskudt usynlig tekst, som er afgørende for, hvilke spørgsmål og svar den synlige tekst kan give. Poststrukturalister fastholder strukturbegrebet, men anser strukturen for at være mere ubestemt. Foucaults videnskabsstradition indskrives i poststrukturalismen, hvor det ontologiske er afhængigt af epistemologien, hvilket henviser til, at mennesket ikke skal opfattes som en specifik biologisk skabning, men i stedet skal forstås som et begreb, der indgår i et system af andre begreber, hvormed det får betydning for, hvordan den sociale verden bliver formet (Jacobsen, Lippert-Rasmussen & Nedergaard 2010: 208-209). Foucaults blik er rettet mod udsagn, som de dukker op og bliver til – altså en grundlæggende interesse for at undersøge og stille spørgsmålstegn ved diskursive selvfølgeligheder.

I næste afsnit vil jeg præsentere, hvordan jeg vil udfolde afhandlingens teoretiske blik.

Teoriramme og konditionering

Som allerede antydnet bygger det teoretiske udgangspunkt for den foreliggende analyse på en opfattelse af køn, som konstitueret af handlinger og diskurser i det sociale rum (Højgaard 2002: 94). Jeg tager udgangspunkt i mantraet om, at køn er noget man gør, ikke noget, man er (West & Zimmerman 1987). Køn skal ikke forstås som et i mænd og kvinder stabilt iboende fænomen, men er derimod noget der "gøres" – altså en (diskursiv) praksis, der griber ind i verden og skaber selve det fænomen, det påstår at navngive (Højgaard & Søndergaard 2010: 317). Vi er enten mænd eller kvinder, men findes i et utal af versioner. "Vi skaber det køn, der skaber os." (Rennison 2012: 10). Opfattelsen giver anledning til at se køn som noget, der opstår i den *sproglige* konstruktion af køn. Køn bliver noget, som produceres og reproduceres mellem sprog og subjekt. Når vi skaber det køn, der skaber os, undrer jeg mig over, om konstruktionen af fænomenet "kvinder i ledelse" fastholder og reproducere kvinden som uegnet til (top)ledelse? Jeg udforsker relationen mellem sprog og subjekt for at se, hvordan individet konstruerer køn og kvinder i ledelse, og hvordan visse konstruktioner fastholdes og reproduceres i vores forforståelse af kønnet. Hvis der ikke stilles spørgsmålstejn ved naturliggjorte køns kategorier og de bagvedliggende fortolkninger, er det spørgsmålet, om der nogensinde vil komme flere kvinder i (top)ledelse.

I følgende afsnit præsenteres afhandlingens teoretiske udgangspunkt.

Foucaults diskursopfattelse

Hvordan henholdsvis køn og kvinder i ledelse konkret skal defineres er konstant til debat, og der er generelt i ligestillingskommunikationen særligt fokus på at finde løsninger på at fremme andelen af kvinder på ledelsestoppen. Spørgsmålet, jeg i nærværende afhandling vil adressere, er *hvordan* udsagn om kvinder i ledelse konstrueres inden for forskellige diskurser. Forud for gennemgangen af Foucaults diskursanalyse vil jeg skitsere hans overordnede forståelse af diskurser, som afhandlingen beror på.

Den dominerende iagttagelsesramme i afhandlingen bygger på Foucaults diskursopfattelse, der er udviklet i strukturalismens og poststrukturalismens forskellige faser. I hans arkæologiske undersøgelser opfattes diskurser som autonome regelsystemer, der konstituerer objekter, begreber, subjekter og strategier og dermed styrer produktionen af videnskabelige udsagn. Den mere

begrænsede diskursopfattelse bliver udviklet i Foucaults senere genealogiske fremstillinger af moderne magt og selv (Howarth 2005: 76-77). Hvor den kvasistrukturalistiske diskursarkæologi beskriver de formationsregler, der strukturerer diskursen, undersøger genealogien den historiske fremkomst af diskursformationer (Ibid.: 77-78). Afhandlingen tager afsæt i Foucaults diskursarkæologi, hvor en diskurs forstås som systematiserede og afgrænsede grupper af udsagn, der italesætter diskursobjekter, subjektpositioner og relationer mellem begreber. Foucault konkluderer, at man ikke kan tillade fx "diskursen om kvinder i ledelse" at "være en gyldig enhed til at konstituere en helhed af ytringer." (Foucault 2005: 76). Han foreslår, at man holder sig til de grupper af ytringer, som har et og samme objekt: diskurserne om powerkvinder eller biologien. En anden hypotese henviser til hans erkendelse af, at relationer mellem ytringer forudsætter den samme måde at betragte tingene på, den samme inddeling af feltet og den samme analyse af feltet (Ibid.: 78- 79). En diskurs kan identificeres, når man kan definere et mønster eller en orden i spredningen af udsagn (Stormhøj 2006: 129). Samtidig er diskurser ustabile over tid, idet mange konfliktende diskurser producerer forskelle og ligheder ud fra hver sit sæt af regler (Andersen 2002: 261). Diskurser opstår ikke ét sted, hvor ligheder og forskelle formuleres, men skal forstås som en række udsagn i bestemte indbyrdes relationer (Foucault i Laclau & Mouffe 2002: 14).

For Foucault er en diskurs ikke bare en diskussion eller samtale, som finder sted mellem to mennesker. Diskurser er nærmere regelstyret samtalepraksis i samfundet, som frembringer forskellige udsagn, der hænger sammen på en sådan måde, som afspejler en bestemt orden i tankegang. Diskursen definerer dermed, hvordan man kan tale om forskellige ting, og hvordan man handler (Langergaard m.fl. 2006: 140):

"... retten til at tale, kompetencen til at forstå, en tilladt og umiddelbar adgang til korpuset af allerede formulerede ytringer, og endelig evnen til at indlejre denne diskurs i nogle beslutninger, institutioner eller praksisser." (Foucault i Rennison 2011: 21).

Dette syn bygger på den konstruktionistiske præmis, hvor viden ikke blot er en afspejling af virkeligheden, men er kontingent i forhold til tid og rum. Hermed er sandheden en diskursiv konstruktion, hvor forskellige vidensregimer afgør, hvad der er sandt og falsk: "For Foucault er sandhed, subjekter og relationerne mellem subjekterne alle skabt i diskurs, og der er ingen mulighed for at komme bag om diskursen til en *sandere* sandhed." (Jørgensen & Phillips 1999: 27). Foucaults formål med diskursen er at afdække strukturen i de forskellige vidensregimer, dvs. undersøge

reglerne for, hvad der kan siges inden for et bestemt domæne, og hvad der ikke ville blive accepteret som meningsfulde udsagn. På trods af, at man har mulighed for at bruge utallige udsagn inden for et felt, sætter de historiske regler for diskursen grænser for, hvad der overhovedet kan siges (Jørgensen & Phillips i Brinkmann & Tanggaard 2010: 166). I den diskursanalytiske tilgang artikuleres diskurser side om side, kombineres og kæmper med hinanden om at udpege sandheden. Den diskursanalytiske tilgang tilslutter sig den poststrukturalistiske præmis om, at der ikke er tale om et fast betydningssystem, men om flere diskurser, hvor betydningen skifter fra diskurs til diskurs: "Diskurser udgør bestemte måder at konstruere verden i betydning, som står i ustabile relationer til hinanden." (Phillips i Brinkmann & Tanggaard 2010: 266). Eksempelvis kan diskursen "powerkvinden" udfordres af alternative diskurser, der anfægter, at sandheden om "kvinder i ledelse" fx beror i den biologiske diskurs.

Beskrivelsen af diskursen står i modsætning til tænkningshistorie, hvor man forsøger at genfinde det talende subjekts intention – altså finde en sprække i subjektets udtalelse, der gør det muligt at rekonstruere en anden diskurs eller genfinde den tavse tale. Her er analysen af det diskursive felt anderledes, idet det handler om at:

"gribe ytringen i dens hændelses snæverhed og særegenhed; at bestemme betingelserne for dens eksistens, mere præcist at fastsætte dens grænser, etablere dens korrelationer med andre ytringer, som kan være forbundet med den; at vise hvilke andre former for fremsigelser, den udelukker." (Foucault 2005: 71).

Her kunne analysespørgsmålet lyde således; "hvad er da denne særegne eksistens, som kommer for dagen i det, der siges – og ingen andre steder." (Ibid: 71). En særlig grund til at beskrive de diskursive kendsgerninger er, at man ved at befri diskurserne fra tidligere grupperinger, som af et felt opleves for naturlige, umiddelbare og universelle enheder, giver mulighed for at beskrive nogle andre enheder – og dermed opbygge nogle diskursive helheder, som ellers ville være forblevet usynlige. Inden man kan beskrive de diskursive regelmæssigheder, må første tilnærmelse være at beskrive et startområde, som en given analyse vil undersøge og reorganisere. Foucault fremhæver, at man må afgrænse et empirisk område, hvor relationerne er talrige og relativt lette at beskrive (Ibid.: 73). Han koncentrerer sig om, at opdelingen af diskursive hændelser ikke kan betragtes som endelige, da det handler om at påvise nogle relationer, som risikerer at udviske tidligere grupperinger (Ibid.: 74).

Foucaults diskursopfattelse tager udgangspunkt i, hvordan kategorien "køn" og kønsforskel er diskursivt konstruerede som aspekter af kropslig identitet (Butler 1990: 169). Foucault anser ikke kroppen som "kønnet" forud for dens bestemmelse i en diskurs, hvorigennem kroppen bliver tildelt en "idé" om et naturligt eller essentielt køn. Udgangspunktet for diskursanalysens subjektforståelse er, at subjektet konstrueres indenfor diskursen (Ibid: 164). Inden for en poststrukturalistisk forståelsesramme har det kønnede individ mulighed for at bevæge sig gennem mangfoldige positioneringer i løbet af en enkelt dag eller i løbet af en enkelt samtale. Disse positioner konstrueres diskursivt og interaktivt og er dermed åbne for forandringer, alt afhængig af hvordan diskursen bevæger sig (Søndergaard 2007: 183). En diskurs er hermed ikke et tænkende, vidende, talende subjekts udfoldelse, men et *decentreret* subjekt (Jørgensen & Phillips 1999: 12). Foucault udvikler sit syn på det decentrerede subjekt med inspiration fra Louis Althusser. Althusser hævder, at man bliver et ideologisk subjekt gennem en interpellationsproces, hvor diskurser appellerer til individet som subjekt (Ibid: 24): "Interpellation betegner den proces, hvorved sproget konstruerer en social position for individet og dermed gør det til et ideologisk subjekt." (Ibid: 25).⁶

I forlængelse af mit diskursanalytiske valg vil jeg have fokus på konstruktionen af kønsdiskurser, og hvordan kønsdiskurser påvirker handlinger og muligheder for nyskabelse (Jørgensen & Phillips 1999: 27). Jeg er optaget af, hvordan sproget konstruerer kønsdiskurser, som samtidig muliggør individuel agens inden for det diskursive rum.

I nedenstående afsnit vil jeg uddybe Butlers "kønshybride" tilgang til sex/gender-problematikken.

Butlers queer teori

I afhandlingens andet teoriapparat, er det queer teoriens konkrete empiriske potentialer, der vil blive præsenteret med bidrag fra Judith Butler, hvis værk fra 1990 "Gender Trouble" har haft enorm indflydelse for kønsforskningen og anses som startskuddet for queer teori. Butlers poststrukturalistiske kønsforskning trækker på Michel Foucaults sprogfilosofi og Jacques Derridas dekonstruktion (Lykke 2008: 62). Følgende teoretiske redegørelse er ikke et forsøg på entydigt at definere, hvad queer teori er, men nærmere at indkredse nogle af de centrale elementer, der indgår i

⁶ Althusser hævder, at subjektet altid accepterer subjektpositionerne og dermed bliver til ideologiske subjekter, hvor der ikke er mulighed for at gøre modstand (Jørgensen & Phillips 1999: 26). Jeg tager afstand fra tanken om, at subjektet ikke har mulighed for at gøre modstand mod de kønsdiskurser subjektet præsenteres for – og trækker i stedet på Foucaults tanke om, at vi ikke blot er føjelige kroppe, men modstandsdygtige rebeller, der enten forkaster eller tilegner sig kønsdiskursernes muligheder (Rennison 2012: 270).

det queer teoretiske begrebsapparat, og som får betydning for min læsning af det empiriske materiale. Til at skifte fokus fra, hvordan diskurser definerer køn, til hvordan det kønnede individ skabes i relation hertil, spørger det andet arbejdsspørgsmål: *Hvordan håndterer de kønnede individer kønsdiskurserne gennem varierende kønsstrategier?*

I denne afhandling anvendes queer teori netop til at problematisere det normale og fremhæve forskydninger og brud i køns kategorier. Hvordan skabes og opretholdes køn? – og hvilke konsekvenser får dette indirekte for kvinder, der ønsker ledelsesavancement? Det er disse spørgsmål, et queer teoretisk perspektiv⁷ kan bidrage til at undersøge. Sigtet med queerfeminismen er at bryde eksisterende normer, når køn synes at størkne i de mest tingsliggjorte former (Butler 2010: 82). Butlers queerfeministiske position vender sig imod kvindebevægelsens determinerende og kulturelt normative syn på sammenhængen mellem kønsidentiteterne "kvinde" og "mand" og argumenterer for, at køn ikke skal forstås som et i mænd og kvinder stabilt fænomen, men "at det biologiske køn "sex" er diskursivt konstrueret af de samme samfundsmæssige magtregimer, som det sociokulturelle køn er baseret på." (Lykke 2008: 116). Butler gør op med kønskonstruktivister som West og Zimmerman og deres opdeling mellem biologisk og socialt køn. Kvinde eller mand er ikke noget, man automatisk er – det er noget man gøres til (Rosenberg i Søndergaard 2007: 20). Butler hævder, at det ikke giver mening at definere socialt køn som den kulturelle fortolkning af biologisk køn, hvis biologisk køn selv er en socialt kønnet kategori:

"Når det sociale køns konstruerede status teoretiseres som radikalt uafhængig af biologisk køn, bliver socialt køn selv et fritsvævende kunstbegreb, hvilket har den konsekvens, at mand og maskulint lige så let kunne betegne en kvindekrop som en mandekrop, og kvinde og feminint lige så let kunne betegne en mandekrop som en kvindekrop." (Butler 1990: 45).

Dermed gør hun op med synet på det biologiske køn som "prædiskursivt", dvs. før kultur, en politisk neutral overflade, hvorpå kulturen handler. Hun påpeger, at hvis det biologiske køns uforanderlige karakter blev anfægtet, så er denne konstruktion kaldet "et biologisk køn" måske lige så konstrueret som socialt køn (Butler 1990: 45- 46). Butler tager afstand fra denne kønsopdeling, som, hun mener, placerer komplementære relationer eller asymmetrier mellem køns kategorierne på en måde, der forstærker paradigmets heterosexistiske forudsætninger (Søndergaard 2007: 17).

⁷ Queer teori opstod i USA i slutningen af 1980erne som kritik mod essentialiserende diskurser, særligt om køn og seksualitet.

Ifølge Rennison handler queer om: "at der ikke blot er én måde at være kvinde eller mand på. Der er mange muligheder for at designe sin kønsidentitet." (Rennison 2012: 268). Eller som det hedder hos Butler: "Der findes ikke nogen kønsidentitet bag kønsudtrykkene; identitet konstitueres performativt af de selvsamme "udtryk", som siges at være dens resultater." (Butler i Højgaard & Søndergaard 2010: 318). Dermed kan queer teori bruges til at problematisere alle tilsyneladende selvfølgelige identitetskategorier, der ikke bygger på noget givet i natur, anatomi eller andet (Søndergaard 2007: 15):

"Queerteori inden for den feministiske tænkning handler om at problematisere det selvfølgeliggjorte, at sætte identitetskategorier og kulturelle og sociale mønstre, relationsformer, begær, seksualitet, kort sagt alt tænkeligt fri fra fikseringer i selvfølgeliggjorte praksisser og forståelser." (Ibid: 9).

Forestillingen om *kønnets performativitet* står centralt i "Gender Trouble". Ifølge Butler betyder performativitet, at kønnets indre essens er fremstillet gennem et vedvarende sæt af handlinger (Butler 1990: XV). Køn er en "gøren" og effekten af en gentagelse, der producerer forestillingen om kønnets kønsidentitet, som ender med at producere selve det kønssubjekt, som den foregriber (Butler 1990: XV & Lykke 2008: 63). Kønnen eksisterer ikke, før det "gøres", dvs. før det diskursivt gøres synligt: "Gender is always a doing, though not a doing by a subject who might be said to preexist the deed." (Butler i Lykke 2008: 63).

Hos Butler er performativitet og subjektivering centrale elementer i interventioner mod forestillingen om iboende identiteter. Butlers performative køn er inspireret af den amerikanske lingvist John L. Austins *talehandlingsteori*, Foucaults opfattelse af *subjektet* og Althussers begreb om *interpellation* (Lykke 2008: 63). Kønsperformativitet er et handlingsbestemmende ord, der udløser en handling, når det udtales (Ibid: 62). Butler forstår performativitet som en citerende og gentagen konstitueringspraksis – en konstant gentagelse af en norm eller af et sæt af normer (Højgaard & Søndergaard 2007: 319). Når kønnen ses om performativt, gentænkes forholdet mellem materialitet og diskursivitet, hvorved distinktionen mellem biologisk køn og socialt køn søges overskredet (Stormhøj 2006: 82).⁸

⁸ I gentænkningen mellem biologisk køn og socialt køn, trækker Butler på ræsonnementer fra fire inspirationskilder i poststrukturalistisk tænkning: Foucaults forståelse af, hvordan kroppen konstitueres af magten gennem diskursiv produktivitet, Lacans begrebsliggørelse af subjektdannelse, Austins talehandlingsteori og Derridas forståelse af identitetsdannelse som baseret på eksklusion (Stormhøj 2006: 83).

Den performative indgangsvinkel betyder, at man ikke automatisk *er* mand eller kvinde, men at man *gøres* til kvinde eller mand. Butlers performative køn ligger i forlængelse af Simone De Beauvoirs kønsbegreb, der siger, "at man fødes ikke som kvinde, man bliver det." (Søndergaard 2007: 27). Denne forståelse af køn, som en igangværende diskursiv praksis, der er åben for intervention, udgør fundamentet for senere at undersøge, hvordan der kan være mange måder at designe sin kønsidentitet på (Rennison 2012: 268). Butler hævder, at der ikke er nogen essentiel eller given forbindelse mellem krop, køn, begær, kønsidentitet og kønsperformance. Ved at gøre modstand mod fikserede identiteter som mand/kvinde, feminin/maskulin, hetero/homo etc. har queersubjektet mulighed for at forstyrre og reproducere sig selv gennem uendelige performative gentagelser (Lykke 2008: 117). Butler forklarer, at selv hvis vi accepterer at "identitet" er et fast og fantasmatisk anliggende, "er der ingen grund til at antage, at den lov, der fastsætter termene for denne fantasi, er uigennemtrængelig for historisk foranderlighed og mulighed." (Butler 1990: 128). Forståelsen af kønsperformativitet danner baggrund for Butlers konceptualisering af individets subjektivering, som handler om de processer, hvorigennem subjektet emergerer i og igennem diskursiv praksis. Forståelsen af individets subjektivering bygger på Foucaults begreb om subjektformation, hvor individet bliver til gennem de diskurser, der virker i samfundet. Ifølge Foucault kan vi ikke blive til som subjekter "uden om" eller "før" diskursen (Lykke 2008: 63). Butler fastslår at subjektiveringsbegrebet ikke implicerer en afskaffelse af subjektet som fænomen, men blot retter opmærksomheden mod subjektets tilblivelsesproces (Højgaard & Søndergaard 2007: 319), hvor hun henter inspiration fra Althussers begreb om interpellation, hvor "vores identitet bliver til, i og med at nogen eller noget "kalder" på os, hvorved de giver os et navn og en identitet." (Lykke 2008: 63). Kvinden bliver altså subjektiveret som "kvinde", "leder" eller "mor" ved at underkaste sig en disciplinering af kroppen, der former hende til en kulturelt genkendelig version af netop denne kategori: "Vore selver og vores menneskelige natur er ikke årsag til det, vi gør, men produkterne af de diskurser, gennem hvilke vi taler og bliver talt til eksistens." (Davies i Søndergaard 2007: 192).

Individets subjektposition er således udtryk for den identitet, individet bliver tildelt af en diskurs. De forskellige kønsdiskurser, som man deltager i, eller i forhold til hvilke man bliver et talende subjekt, udgør de måder, man bliver talt til eksistens som subjekt. Individet bliver til det, som de forskellige diskurser definerer som "et sandt selv" (Davies i Søndergaard 2007: 191-192). Butler tilføjer, at det performative ikke bare er en handling, der kan udføres på et på forhånd givent subjekt. Det er i stedet "en af de virkningsfulde og forræderiske måder, hvorpå subjektet kaldes til

social eksistens og indsættes i socialiteten af en række diffuse og virkningsfulde interpellationer.” (Butler i Søndergaard 2007: 175). I processen bliver subjekterne ikke bare interPELLERET i én subjektposition, men forskellige diskurser tildeler subjektet forskellige og måske modstridende positioner at tale fra (Jørgensen & Phillips 1999: 26).

”At blive anråbt eller tiltalt af en social interpellation er at blive diskursivt og socialt konstitueret på én og samme tid. At blive kaldt en pige fra tilværelsens absolutte begyndelse er en måde, hvorpå pigen transitivt bliver pigeliggjort over tid.” (Butler i Søndergaard 2007: 167-168).

Dermed har det sociale performative både en stor betydning for subjekt-dannelsen og den fortsatte modstand og genformulering af subjektet (Ibid.: 175).

Butlers kønskonstruktivistiske tilgang er relevant i forhold til den overordnede kommunikationsforståelse af denne afhandlings pointer og analyser, da Butler har fokus på diskursive praksisser som konstituerende og subjektiverende med en klar interesse for subjekters mulighed for at agere diskursudfordrende. Butlers queerske tilgang til køn muliggør en analyse af, hvordan køn opstår som effekten af gentagne talehandlinger, der kalder individet ind i en kønsidentitet, hvorved det bliver til som kønssubjekt (Lykke 2008: 63). Samtidig kan ingen kønsidentitet lukke sig om sig selv, da en konstitutiv ustabilitet findes i enhver kønsidentitet (Stormhøj 2006: 84). Butlers queer teori gør det muligt at skabe kønsballade og stille spørgsmål til det, der fremstår som evige og uforanderlige kønsdiskurser samt svare på, hvilken kønsidentitet individet tildeles gennem diskursiv praksis.

Rennisons kønsstrategier

I tillæg til en Butlersk kønsopfattelse leverer lektor Betina Wolfgang Rennison i det sidste kapitel af sin bog *Knæk Kønnets Koder – kvinder i ledelse* (Rennison 2012) et handlingskatalog over, hvordan vores tale og selvfølgeliggjorte kønsdiskurser udpeger mangfoldige og modsætningsfyldte syn på problemet med de manglende kvinder på ledelsestoppen. Disse kan således forstås og gribes an på otte forskellige mere eller mindre queer-strategiske måder. Indholdet i kataloget kaldet ”kønsstrategier” er udviklet baseret på empiriske iagttagelser og inspiration fra teoretiske kilder i og udenfor kønsforskningen (Rennison 2012: 269). I analyseprocessen anvender jeg Rennisons kønsstrategier til at konkretisere, hvordan individet påtager sig disse modsætningsfyldte diskurser i

sin iver efter at konstituere sig selv som vellykket inden for den kønsstrategi, hun er blevet tildelt (Davies i Søndergaard 2007: 181). På den ene side bidrager kønsstrategierne til en analyse af, hvordan individet forholder sig til de diskurser, der konstruerer individet, hvor kønsstrategi skal forstås som individets strategi. På den anden side åbner kønsstrategierne op for individuel handlingskapacitet i et poststrukturalistisk felt, som normalt ikke behandler handlingsstrategier i det diskursive rum (Rennison 2012: 269).

For bedre at kunne forstå, hvordan individet former og reformerer sin kønsidentitet i forhold til de kønsdiskurser, der konstruerer kønnet, præsenterer Rennison otte forskelligartede kønsstrategier: *Individualiseringsstrategi: Gender-less* (Rennison 2012: 270), *Differentieringsstrategi: Gender-defender* (Ibid.: 271), *Assimileringsstrategi: Gender-defender* (Ibid.: 274), *Penduleringsstrategi: Gender-pendler* (Ibid.: 275), *Ironiseringsstrategi: Gender-joker* (Ibid.: 277), *Forskydningsstrategi: Gender-bender* (Ibid.: 280), *Hybridiseringsstrategi: Gender-crosser* (Ibid.: 283) og *Virtualiseringsstrategi: Gender-queerer* (Ibid.: 285).

Sammenfatning af analytik

Omringet af en række analytiske begreber kan jeg tilbyde et blik for, hvordan køns kategorier ikke nødvendigvis udspiller sig ved, at individet i sin tale om kvinder i ledelse trækker på én bestemt kønsdiskurs. Mit perspektiv på køns kategorier indebærer, at jeg udforsker relationen mellem sprog og subjekt og vores opfattelse af, hvad det eksempelvis vil sige at gøre køn ud fra en situationsbestemt kontekst. Afhandlingens teoretiske blik gør det muligt at udforske, hvordan sproget konstruerer diskurser, som påvirker, hvordan det kønnede individ kan agere inden for det diskursive rum. Det interessante er at se, hvordan køns kategorierne dukker op og konstrueres i interviewpersonernes eget univers. Med afsæt i queer teori får jeg et teoretisk værktøj, der gør det muligt at undersøge tilskrevne og subjektive kønsidentiteter. Styrken ved at inddrage det queer teoretiske og poststrukturalistiske perspektiv er, at køn, idet det fortolkes reflektivt af individer, samtidig kan betragtes som noget, der kan problematiseres, ændres eller opretholdes gennem forhandling eller modstand.

Kapitel 3: Case og interviewmetode

Udvælgelse af case

I afhandlingen har jeg valgt at foretage et casestudie af, hvordan "kvinder i ledelse" italesættes i Region Syddanmark, hvilke kønsstrategier der muliggøres herved, samt hvilken effekt det har for antallet af kvinder i ledelsestoppen.

Tre forhold er vigtige at nævne i forbindelse med udvælgelse af casen. Adgang i form af introduktion til Region Syddanmarks tidligere arbejde med kvinder i ledelse, adgang i form af, at jeg trådte ind i forløbet på et tidspunkt, hvor regionen netop havde besluttet at nedsætte et Ligestillingsudvalg, og endelig adgang i form af åbenhed fra regionens side til at lade mig interviewe 8 kvinder og 5 mænd. I december 2013 blev jeg ansat som studentermedhjælper og specialestuderende i Region Syddanmarks HR Sekretariat. Den dobbelte indgang kom til udtryk i et ønske fra mit vedkommende om at udforske og arbejde med temaet "kvinder i ledelse". Min nysgerrighed til feltet førte mig til Region Syddanmark, der som offentlig organisation er forpligtet til at indberette om arbejdet med at fremme andelen af det underrepræsenterede køn i regionen. Region Syddanmark var interessant at tage kontakt til, eftersom ligestillingsministeren i slutningen af 2013 fremhævede Region Syddanmark som den region i Danmark, der er dårligst til at arbejde med ligestilling (dr.dk 17. oktober 2013). Jeg blev interesseret i at undersøge, hvad der skal til for at få kvinderne i den offentlige sektor op på chefgangene og videre ind i bestyrelsen. Min første introduktion til tidligere analyser fra Råds- og direktionssekretariatet om ligestilling mellem kønnene i Region Syddanmark var som HR sekretariatets studentermedhjælper og specialestuderende. Den dobbelte indgang blev således hvorfra jeg iværksatte mit arbejde. Dobbelttheden mellem at være lyttende studerende til at indkalde folk til interviews i forbindelse med dataindsamling til afhandlingen har betydet, at jeg følte det nødvendigt at forklare, hvornår jeg talte som studentermedhjælper, og hvornår jeg indsamlede empiri til min afhandling.

Det særlige ved at lave et casestudie er, at jeg kan opnå viden om en nutidig begivenhed, der konstrueres i en særlig kontekst. Antagelsen med casestudieteorien er, at man på trods af et relativt indskrænket forskningsområde kan skabe en generaliserbar viden (Flyvbjerg 2006: 3). Hvorvidt casestudier kan bruges til at skabe generaliserbar viden, er der delte meninger om. Flyvbjerg påpeger: "It is incorrect to conclude that one cannot generalize from a single case. It depends upon

the case one is speaking of, and how it is chosen. This applies to the natural sciences as well as to the study of human affairs." (Flyvbjerg 2006: 8). Selvom jeg ikke afviser, at denne afhandling kan bidrage til en diskussion om kvinder i ledelse med en vis generaliserbar viden, har det ikke været min ambition at skabe generaliserbar viden om feltet, men i stedet fremvise hvordan fænomenet i al sin kompleksitet udspringer i casestudiet i Region Syddanmark. Jeg har arbejdet ud fra en grundantagelse om, at fænomenet "kvinder i ledelse" emergerer gennem forskellige konstruktioner, der hver især afgør, hvordan man bør/kan/skal agere kvinde/mand, leder mv.

I nedenstående afsnit vil jeg uddybe konstruktionen af datamaterialet.

Konstruktion af data

Kønsteori stiller hverken startpunkt eller regler for afgrænsning til rådighed for en analyse. Undersøgelsen af, hvordan konstruktionen emergerer kan starte flere steder, da feltets konstruktioner er forbundne. Dermed vil en given analyse altid være kontingent, idet udgangspunktet og afgrænsningen af konstruktioner kunne have været anderledes (Højgaard og Søndergaard 2010: 315) Dog kan jeg redegøre for typen af metoder, hvilket er formålet med dette afsnit.

Afhandlingen har overordnet gjort brug af to typer datamateriale: *Interviews og sekundær empiri*

Semistrukturerede interviews

Afhandlingen gør brug af 10 bandede, semistrukturerede interviews á 35 minutter til 1 times varighed. Interviews med ledere, politikere, en tillidsrepræsentant og en kvindelig medarbejder med lederambitioner, er foretaget som dybdeinterviews ud fra en semistruktureret interviewguide, dvs. det har en række spørgsmål, der ønskes besvaret, men samtidig er der åbenhed over for ændringer af spørgsmål og form (Kvale 2009: 127).

Målrettede emneinterviews

Efter de 10 dybdegående enkeltpersoninterviews afholdt jeg målrettede emneinterviews med to mandlige og en kvindelig direktør. Jeg gennemførte denne type interviews for at få mere viden om de emner, der blev produceret i de 10 enkeltpersoninterviews (Astrup Madsen & Darmer 2010:

219). Jeg fremlagde en række udtalelser fra mine enkeltpersoninterviews med henblik på at få de tre topledere respons til de frembragte udtalelser.⁹

Sekundære kilder

Jeg supplerer med flere former for sekundær empiri til at understøtte argumenter og diskurser. Af sekundær empiri gør jeg brug af forskelligartede kilder: *Website-artikler, fagblade og avisartikler* fra danske medier. Politiske ligestillingstiltag, herunder *ligestillingslove/regler og politiske udtalelser*.

Jeg trækker på en intern rapport fra Region Syddanmark, hvor denne data bruges til at skabe forståelse af organisationens syn på kvinder i ledelse, samt indgår i analysen af det diskursive felt. Efter indledningsvist at have valgt fænomenet "kvinder i ledelse" som min genstand, var det første jeg gjorde, at undersøge, hvordan forskellige interviewpersoner kommunikerede om kvinder i ledelse. Derefter tog jeg udgangspunkt i regionens egne rapporter og evalueringer om emnet, hvorfra jeg blev opmærksom på de selvfølgeligheder, der produceres internt. Det var først ved nærmere eftersyn, at jeg kunne se, at den interne debat ikke havde et primært fokus, men at debatten handlede om at definere fænomenet og dermed løsningen på problemet med den lave repræsentation af kvinder i (top)ledelse. Jeg har valgt at lade arbejdet med dette empiriske materiale være sekundært, idet jeg ikke ønsker, at udtalelser om sandheden om "det derude" skal sige mere end det, der studeres.

Udvælgelse af kilder – Det kvalitative forskningsinterview

Steinar Kvale angiver postmoderne tænkning og fænomenologi som en del af det filosofiske grundlag for et kvalitativt interview. Jeg har i indledningen relateret fænomenet "kvinder i ledelse" til det konstruktivistiske paradigme og den fænomenologiske tilgang, idet jeg lægger vægt på at undersøge, hvordan virkeligheden fremtræder for den menneskelige bevidsthed.¹⁰ Hermed kan der udfoldes en åbenhed over for kvalitativ mangfoldighed i feltet (Kvale 1997: 51).

⁹ Interviewguides kan findes som bilag.

¹⁰ Jf. Edmund Husserls (1859-1938) tanker om, *at filosofi og videnskab ikke skulle være abstrakt teoretisering, men i stedet skulle arbejde med at analysere fænomener, som de træder frem for den menneskelige bevidsthed* (Darmer & Jordansen 2010: 56). Ud fra denne tilgang, har jeg således talt med respondenter uden at have låst mig fast på forudgivne teorier og metoder for dermed at nå virkeligheden som respondenterne oplever den.

Som nævnt i problemfeltet handler afhandlingen om at nuancere debatten om kvinder i ledelse ved at fremvise den kompleksitet, der hersker i felten. Som andenordensanalytiker gør jeg det ved at gøre de interviewede personers iagttagelser til genstand for mine egne iagttagelser, og dermed ser jeg kun det, som kan ses inden for netop dette "blik". Med denne iagttagelsesteoretiske indsigt fremstår min iagttagelsesgenstand som et produkt af iagttagelsen, som selvsamme iagttagelse ikke har den fulde adgang til. Det er dermed min tilgang til empirien og konstruktion af det empiriske materiale, der får undersøgelsen til at fremstå på en særlig måde. Interviewsamtalerne giver hermed mening til min undersøgelsesgenstand og får det til at fremstå som fænomen (Jacobsen, Tanggaard og Brinkmann 2010: 195).

Interviewpersonernes konstruktioner står centralt i de følgende analyser og skal forstås som det, kommunikationen fremskriver som personer (medarbejderen/individet). Som det citerede Thomas-teorem påpeger: "Hvis mennesker definerer situationer som virkelige, er de virkelige, hvad angår deres konsekvenser." (Thomas & Thomas i Mik-Meyer & Villadsen 2007: 45).

Metodiske overvejelser

Jeg har konstrueret et empirisk arkiv bestående af 13 kvalitative interviews, som hver især vil blive benyttet i analyseprocessen. Jeg har valgt denne fremgangsmåde for at analysere eksempler på kommunikation om kvinder i ledelse, der er så forskellig som muligt, for derved at kunne se, hvilke diskurser der er dominerende inden for felten. Alle interviews er foretaget fra Region Syddanmarks hovedkontor i Vejle i løbet af marts og april 2014. Jeg har valgt at lave interviews for netop at kunne analysere kommunikationen blandt de aktører, som køns- og ledelsesdebatten påvirker og påvirkes af. Gennem interviewet har jeg været interesseret i at undersøge, hvordan interviewpersonerne skifter standpunkt og bærer på forskellige diskurser, hvor diskurserne konkurrerer med hinanden og støder sammen. Formålet, med at gennemføre en række interviews med regionens ansatte, er at lade forskellige stemmer blive hørt og sætte fokus på, hvordan personer med forskellige baggrunde forstår køns- og ledelsesdebatten i Region Syddanmark. Dette skal bidrage til at skabe et grundigt overblik over de mange divergerende holdninger, der præger feltet.

Respondenter

Jeg ønsker mest mulig diversitet i mit interviewmateriale. Eftersom jeg ikke har behov for at sammenligne respondenternes svar med hinanden, er interviewpersonerne blevet inviteret til en samtale med udgangspunkt i at tale med personer med forskellige køn, ansvarsområder, aldersgrupper og med forskellig anciennitet. Det er lykkedes til dels at opnå denne spredning. Dog ville jeg gerne have talt med flere mandlige politikere, hvilket desværre ikke lod sig gøre. Jeg har foretaget interviews med 5 mænd og 8 kvinder, hvor interviewpersonernes alder spænder fra 20 år til 64 år. Eftersom jeg kun har indsamlet 13 interviews, er jeg klar over, at jeg ikke kan lave repræsentative konklusioner på baggrund af mine analyser. Jeg betragter derimod mine interviews som empiri, der gennem sit eksempel kan bidrage med et nyt syn på debatten om køn og kvinder i ledelse i forhold til at forstå de temaer, der præger interviewpersonernes egne forståelser i Region Syddanmark.

For at sikre transparens i forhold til behandlingen af den kvalitative interviewdata, har jeg transskriberet alle interviews og vedlagt dem som bilag. Jeg vil pointere, at alle medvirkende interviewpersoner er anonymiserede i afhandlingen. Navnene, der fremgår af afhandlingens empiri, er derfor opdigtede. Af hensyn til deltagernes anonymitet angiver jeg ikke, hvor i hierarkiet de enkelte interviewpersoner har været placeret. I stedet beskrives de ud fra navn og ansvarsområde. Afhandlingens analyser, pointer og konklusioner er hermed baseret på 13 interviews fra regionshuset i Vejle.

Empiriform	Ansvarsområde	Medvirkende (fiktive navne)
Dybdegående enkeltperson interview	Tillidsrepræsentant	Henriette
Dybdegående enkeltperson interview	Politiker	Ulrik
Dybdegående enkeltperson interview	Politiker	Caroline
Dybdegående enkeltperson interview	Politiker	Kirsten
Dybdegående enkeltperson interview	Politiker	Sara
Dybdegående enkeltperson interview	Kvindelig leder in spe	Maria
Dybdegående enkeltperson interview	HR leder	Erik
Dybdegående enkeltperson interview	HR leder	Jørgen
Dybdegående enkeltperson interview	HR leder	Signe
Dybdegående enkeltperson interview	HR leder	Tove
Målrettede emneinterviews	Topleder	Thomas
Målrettede emneinterviews	Topleder	Niels
Målrettede emneinterviews	Topleder	Ulla

Metodisk fremgangsmåde

I afhandlingens undersøgelse af fænomenet "kvinder i ledelse" er det empirien, der kalder på en analytik, der medtænker udtalelser, som en af de konstituerende kræfter, der indgår i de processer, som producerer kønnede ledere, medarbejdere og politikere. Jeg har håndteret mit materiale ved at se sproget som diskursive kendsgerninger. Jeg har således fulgt Foucaults tanke om at se udsagn, som de dukker op og bliver til: "Diskursen må ikke forvises til en oprindelsens fjerne nærvær, men behandles i sit eget spillende nærvær." (Andersen 1999: 43).

Jeg forberedte de eksplorative interviews ved at sætte mig grundigt ind i feltet og dets teoretiske kønsteorier, der gjorde det muligt at stille spørgsmål til køn (Creswell 2009: 62). Interviewguiden blev herefter struktureret ud fra en række temaer, der tillod mig at følge de retninger, som viste sig at være interessante i selve interviewet. Således blev interviewguiden ikke fulgt punkt for punkt, men den fungerede som rettesnor med en række temaer, som jeg ønskede at afdække (Darmer & Jordansen 2010: 220). Afhandlingens første analyse er en kortlægning af kønsdiskurser. I dette analytiske træk spørger jeg ind til, hvorfor de fire interviewgrupper tror, at der ikke er flere kvinder i ledelse. Hvad vil det betyde med flere kvinder på toppen, og hvordan andelen af kvinder på toppen kan øges. Dette kapitel besvarer, hvordan interviewpersonerne trækker på forskellige diskurser, når de skal forklare og forstå deres fordeling på hierarkiske positioner og deres adfærd i forhold til emnet kvinder i ledelse. Problemstillinger, der er interessante at sætte fokus på både for de enkelte og Region Syddanmark. Min kortlægning af de forskellige kønsdiskurser bruges i næste analysekapitel, hvor jeg ser på, hvordan de fire interviewgruppers kommunikation frembringer subjektpositioner – altså særlige identitetsforestillinger, som kommende kvindelige ledere kan koble reproduktivt til eller udfordrende fra i forhold til. Her spørger jeg ind til, hvilke kønsstrategier, der er indlejret i interviewpersonernes subjektpositioner, og hvordan disse har konsekvenser for, hvordan emnet kan gribes an og påvirkes. Jeg spørger på denne måde for at kunne se, hvordan det m/k individ former og reformerer sin kønsidentitet og lederidentitet. I analysen har jeg mit fokus forankret på "køn" for at se hvilken kompleksitet, der omkredser fænomenet "kvinder i ledelse". Jeg analyserer, hvad der tales om, når "køn" eller "kvinder i ledelse" italesættes af interviewpersonerne. Jeg ser både efter den eksplicite brug af ordet "køn" eller "kvinder i ledelse", men også den implicite, når interviewpersonen henviser til en speciel kontekst, hvor en bestemt kønsforståelse gør sig gældende. De interviewspørgsmål, der udsprang af denne tilgang, handlede om at indhente og opspore de diskursive praksisser i forhold til fænomenet "kvinder i ledelse". Med baggrund i mit

videnskabsteoretiske udgangspunkt fokuserer jeg ikke på at opnå en mere sandfærdig mening på trods af egen bevidstliggørelse af eget ståsted eller teoriapparat, men jeg er bevidst om, at valg af teori ses som konstituerende for selve forståelsen af det empiriske materiale.

Afhandlingens analyser er udarbejdet ved at skabe mening i samlingen af tekstbaseret empiri gennem et analytisk arbejde bestående af fem faser:

- **Fase 1:** Indledningsvist gennemlæste jeg empirisamlingen bestående af transskriberede interviews samt interne rapporter og evalueringer af fremstående centrale udtalelser, som jeg klippede ud og samlede i et arkiv med interessante uddrag.
- **Fase 2:** Dernæst nærlæste jeg mit arkiv med henblik på at identificere *temaer*. Der kan være tale om gengivelser af samtaler (fx *og en af dem siger...*), fortællinger fra hverdagen (fx *så var det mig, der altid vaskede tøj...*) eller praksisnære beskrivelser (fx *vi bliver mere som mændene og siger...*). Jeg placerede temaerne i forskellige emnefiler og efter at have fået forståelse for temaet, kunne jeg gå tilbage i materialet og søge efter flere eksempler.
- **Fase 3:** I denne fase brugte jeg diskursanalysen til at identificere, hvordan interviewpersonerne aktivt konstruerer kønsdiskurser. Dette med henblik på at danne et overblik over den måde mænd og kvinder "gør køn" på. I denne proces var jeg ikke blind for Rennisons diskurser/kønskoder, men jeg forholdt mig åben over for, hvilke diskurser/koder der dukkede op i min empiriske kontekst. Dog fandt jeg, da mine data var analyseret, at Rennisons diskurser også gav mening i min empiriske kontekst.
- **Fase 4:** Efterfølgende dannede queer teori og Rennisons kønsstrategier grundlag for at undersøge, hvordan individet former og omformer sin kønsidentitet og lederidentitet i lyset af de frembragte kønsdiskurser. Her undersøgte jeg interviewmaterialet for at se, om der var skift fra en subjektposition inden for én diskurs til en subjektposition inden for en anden. Her var jeg ligeledes optaget af, hvordan toplederen responderede i forhold til de frembragte diskurser.
- **Fase 5:** Til slut blev analysen udformet i ord og sætninger på baggrund af udtalelser under hvert tema for henholdsvis delanalyse 1 og 2.

Da min analyse bestod i at finde og behandle de temaer, der fremgår af interviewet, var jeg optaget af at undersøge, hvad udsagnene i interviewene betød samt hvilke modsætningsfyldte kønsdiskurser kvinden konstituerer sig igennem.

I nedenstående afsnit finder jeg det relevant at beskrive, hvordan jeg har afgrænset afhandlingen.

Afgrænsning

Det faktum, at jeg alene har iagttagelsespunktet fikseret på fænomenet "kvinder i ledelse" i Region Syddanmarks hovedkontor i Vejle, har som konsekvens, at jeg afgrænser mig fra mange andre relevante aktører, der har bidraget til debatten om "kvinder i ledelse". Her kan blandt andet nævnes folketingspolitikere, eksperter, private virksomheder, kønsforskere og medier, der alle har/har haft en fremtrædende rolle i debatten. De nævnte aktører kunne på hver sin måde have bidraget med relevante perspektiver på debatten, idet jeg kunne have inddraget politikernes forsøg på styring uden direkte intervention, mediernes fiksering af kønsdebatten og private virksomheders håndtering og meningstilskrivelse af regeringens ikke-intervenerende styreform. Jeg har tidligere undersøgt ligestillingsudspillet – Den Danske Model – fra Socialdemokraterne, SF, De Radikale og Enhedslisten, med fokus på, hvordan regeringen vil styre virksomheder til at få flere kvinder i topledelse, men samtidig ikke vil styre i form af lovgivningsbaserede kvoter.

I nedenstående afsnit vil jeg starte første del af analysen.

Kapitel 4: Analyse

Delanalyse 1: Kønsdiskurser på spil

Dette afsnit udgør afhandlingens første delanalyse, hvor den overordnede målsætning er at identificere hvilke kønsdiskurser, der optræder i Region Syddanmark. I konditioneringen af diskursbegrebet blev det slået fast, at diskurser overordnet set kan defineres som en sammenhæng af betydninger og repræsentationer, der gør det muligt at tale, forstå og handle på bestemte måder, og som samtidig udelukker andre måder at tale, forstå og handle på. Afhandlingens første arbejdsspørgsmål - *Hvordan konstruerer ledere, politikere, tillidsrepræsentanter og kvindelige ledere in spe kønskategoriene?* – har sit udspring i en antagelse om, at kønnet og kønnets muligheder i (top)ledelse er omringet af divergerende kønsdiskurser, der alle mener at have løsningen på, hvad køn er for en størrelse, og hvorfor der ikke er flere kvinder på ledelsestoppen,

samt hvordan man skal arbejde med fænomenet "kvinder i ledelse". I dette kapitel ser jeg på, hvordan begrebet "kvinder i ledelse" italesættes og dermed konstrueres gennem skiftende diskurser. Med udgangspunkt i mine interviews undersøges det, hvordan interviewpersonernes kommunikation præges af forskellige kønsdiskurser. Med det mener jeg, at de ikke kommunikerer ud fra enkelte diskurser, men at deres kommunikation udfolder flere forskellige diskurser. Jeg spørger ind til, hvorfor de fire interviewgrupper tror, at der ikke er flere kvinder i topledelse, hvad det ville betyde med flere kvinder på toppen, og hvad de konkret synes, der kan gøres for at øge andelen. Den analytiske fremgangsmåde er at skitsere, hvordan individet udfolder forskellige temaer. I det følgende præsenteres de diskurser, der strukturerer udsagnene i Region Syddanmark. Denne opstilling viser blot en oversigt. Det efterfølgende afsnit indeholder en empirisk gennemgang af, hvordan diskurserne fremstår, hvordan den særlige diskurs definerer køn, hvordan diskursen definerer kønsforskelle, hvilket kvindeideal der træder frem, og hvordan synet er på ledelse i den pågældende diskurs.

Overskrifterne¹¹ angiver de diskurser, der trækkes på i interviewene, mens de efterfølgende ord er nøglebegreber og markører i de udsagn, der knytter sig til diskursen. Diskurserne er udpeget ud fra den italesættelse af emnet, der er mest dominerende hos interviewpersonerne, og overskrifterne lyder som følger:

- **Biologidiskursen**

Natur, biologi, dilemmaer, familie- og omsorgsgegn, anderledes end mænd, forskellige fokusområder.

- **Nyttediskursen**

Maskuline egenskaber, stædighed, urokkelig, nye vinkler, bløde værdier, empati, konsensusøgende, intuition, menneskefølelse, medarbejderorienteret.

- **Talentediskursen**

Kvalifikationer, specifik opgave, særlige kompetencer, den bedste, potentiale, dygtige ledere, samme vilkår, talentudvikling, kompetenceudvikling.

- **Eksklusionsdiskursen**

Konservativ tankegang, prioriterer mænd, gamle familiemønstre, rollefordeling, rekruttering, ens værdier, mandenetværk.

- **Frihedsdiskursen**

¹¹ Navnene på temaerne fremstår ud fra Rennisons kønskoder (Rennison 2012).

Stærke kvinder, selvhjælp, kan selv – vil selv, intet sikkerhedsnet, ledelsesavancement er kvindens eget individuelle projekt.

I de efterfølgende afsnit vil jeg præsentere analysens resultater.

Biologidiskursen

"Vi er sådan forskellige, at vi har et familie- og omsorgsgen. Det er jo os, der føder børnene og skal holde sammen på familien, når børnene er små og få det hele til at gå op i en højere enhed." (Bilag 5, interview med Sara).

"Jeg tror alligevel, at kvinder har sådan en i deres natur, en... når man så begynder at få familie, så vil man også gerne være lidt sammen med dem, og så trækker man sig lidt tilbage. Jeg tror, at det har rigtig meget med familien at gøre og med kvinders natur. Kvinder er måske lidt mere bløde." (Bilag 3, interview med Caroline).

Således kredser Sara og Caroline om biologien. Biologidiskursen er en måde at anskue "kvinder i ledelse" på. Denne diskurs er ikke overordnet de andre kønsdiskurser, men fremføres af talrige udtalelser, der alle er enige i, at det biologiske køn (sex) har betydning for andelen af kvinder i (top)ledelse. I spørgsmålet, om hvad køn og kvinder i ledelse konstitueres af, forbindes køn med en sprogbrug, der omhandler gener, hormoner mv., og i den anden udtalelse forbindes køn med en sprogbrug, der henviser til mænd og kvinders roller i hjemmet. Sara og Caroline taler begge om kønsforskelle, der ligger latent i individet. Der er tale om enten mandlige eller kvindelige træk, som er biologisk forankrede. På baggrund af ovenstående udtalelser, bliver kvinder subjektiveret igennem tilhørsforholdet til kategorien *kvinde*, og er dermed nødt til at påtage sig den rolle, som de mener ligger i kvinders gener. Hvis det ligger i kvinders natur at skulle varetage den primære omsorg for børnene, har kvinderne ikke andre muligheder end at følge logikken. Ved at identificere blødhed og omsorg som et essentielt kvindeligt træk, interPELLERER Sara og Caroline sig selv som de bløde kvinder på arbejdspladsen, hvilket kan antages at besværliggøre vejen til ledelsestoppen.

I biologidiskursen er forestillingen, at der ikke er flere kvinder i ledelse, fordi kvinder principielt er uegnede til ledelse (Rennison 2012: 40) Selve ledelsesfunktionen stemmer ikke overens med kvinders værdier. Som i sloganet fra indledningen "Think Manager – Think Male" forbindes det maskuline køn med rollen som leder. Kirsten beskriver manden som udfarende og magtbegærlig (Bilag 4, interview med Kirsten), hvor kvinden beskrives som den bløde, familienære, empatiske og

omsorgsgivende (Bilag 3, interview med Caroline). Som fænomenet "kvinder i ledelse" konstrueres, kan man problematisere den ontologiske status, som tillægges biologien. Formodningen er, at biologien sætter en stopper for advancement, da køn er et medfødt vilkår, som ikke kan ophæves eller annulleres. Mænd og kvinder *er* forskellige, og kvinders særligt bløde gen egner sig ikke til magtkampe i erhvervslivets top.

Henriette kredser om sex/gender-spændingsfeltet i forhold til køn: "Vi er skruet forskelligt sammen og vi er ikke nær så magtbegærlige, kvinder, som mænd er. Vi kvinder, vi ser det ikke som status, at være leder i samme grad som mænd gør." (Bilag 1, interview med Henriette). Som hun siger det:

"Jeg tror, for at sige det rent ud, at kvinder, de er mere ærlige end mænd er, og mænd kan mere abstrahere fra, hvad de har af værdigrundlag og hvad de har af holdninger, end hvad kvinder kan abstrahere fra." (Bilag 1, interview med Henriette).

Som nærværende udtalelser illustrerer, mener Henriette og Sara, at man skal respektere kvinders *nej* til topkarriere:

"(griner) Jamen, hvorfor skal de til tops? Jeg synes, at det er meget bedre, at kvinder koncentrerer sig om at gå ind som tillidsrepræsentant, som arbejdsmiljørepræsentant og gå ind og repræsentere medarbejderne på arbejdspladsen." (Bilag 1, interview med Henriette).

"Vi må erkende, at der er nogle kvinder, som har det godt med mellemliderstillinger, hvor de ligesom synes, at de kan magte begge dele i deres liv, og det skal der også være plads til, at det er der, man synes, man har sin rolle." (Bilag 5, interview med Sara).

Henriette og Sara argumenterer for, at kvinder ikke bør bruge kræfter på at opnå ledelsesavancement, men bør i stedet fokusere på de arbejdsopgaver, der ligger mere naturligt til kvinder. En mandlig leder gentager de biologiske kvindelige træk, hvilket medvirker til at bekræfte de gældende normer for, hvordan henholdsvis kvinder og mænd fremstår i diskursen:

"Jeg tror, at det i sidste ende fører til, at nogle kvinder i deres karriereforløb møder nogle dilemmaer som mænd også møder, men hvor kvinder måske er lidt mere ramte end mænd er, og så er vi tilbage til, om det er moderinstinkt eller biologi, der forklarer det." (Bilag 7, interview med Erik).

"Jeg ved godt, at det er farligt at sige, for ikke siden anden verdenskrig har vi talt om biologi som en betydelig faktor, men det er faktisk enormt interessant." (Bilag 7, interview med Erik).

Således taler respondenterne sig ind i den hverdagsforståelse af køn, Butler forsøger at undgå, nemlig den, der adskiller sex/gender-spændingsfeltet i forhold til køn (Butler 1990). Adskillelsen har den konsekvens, at det kropslige, naturen og det biologiske bliver hvorfra respondenterne ser deres handlesammenhænge. Dermed sættes det biologiske køn udenfor diskursiv rækkevidde, hvilket betyder at biologidiskursen ikke kan forandres. Effekten er, at kvinder og mænd fastlåses som modsatrettede kategorier med hver deres adfærd og tanker i forhold til en ledelseskariere.

Nedenstående tabel opsummerer kort pointerne i biologidiskursen. Den biologiske diskurs spørger som den eneste, hvorfor det er så afgørende, at andelen af kvinder på ledelsesposter øges. I stedet for at opstille forslag til at fremme flere kvinder i ledelse, er sigtet ifølge Henriette: "Det handler om, at det bliver et godt liv, og et godt liv, det er jo at være glad hver dag. Glæde sig til at gå på arbejde og det gør man kun, hvis man er på den rigtige hylde, og hvis den rigtige hylde ikke er at være topleder." (Bilag 1, interview med Henriette).

Diskursens udfordring	Kvinder skal lade mænd køre karriereræset
Ledelseskapacitet	Mænd egner sig bedst til ledelse
Forandring	Drop tanken om kvinder på toppen

Og videre til en diskurs, der ønsker at fremme mænds og kvinders lige muligheder for at opnå ledelsesavancement.

Talentediskursen

"Mænd skal ikke bare have et dask på skulderen og sige *kom igen* og kvinder skal stryges med hårene og sige *det er også synd for dig*. Det er ikke sådan, det er. Jeg mener, at man skal tage højde for, hvilken person man har med at gøre." (Bilag 7, interview med Erik).

Sådan siger Erik, da vi taler om, hvordan en god leder håndterer sine medarbejdere. Særligt hans afsluttende bemærkning skal vi lægge mærke til her. Han tager højde for, *hvilken person man har med at gøre*. Den måde at tale om køn markerer endnu et skifte, nemlig til diskursen om talent. I talentediskursen negligeres det kønsmæssige aspekt og udgangspunktet er, at individet er kønsløst. Samtidig ser diskursen ikke kvindekønnet som forklaring på, hvorfor kvinder besidder færre ledelsesposter end mænd. I stedet kredser talentediskursen om problematikken med at skabe mulighederne for, at det enkelte individ kan udfolde sit talent.

Dette leder mig naturligt videre til hovedargumenterne i talentediskursen.

Talenter

Diskursen betoner kvinders lederpotentiale ud fra, at hun som individ indeholder et iboende talent, der skal bringes frem i lyset. En mandlig leder refererer til kvinderne som en *talentmasse*: "Jeg tror, det handler om at få talentmassen og få kvinder til at interessere sig for ledelse." (Bilag 8, interview med Jørgen). I denne diskurs trækker Jørgen på nutidens ideal om at aktivere talentmassen, så man kan udnytte alle uudnyttede medarbejderressourcer i organisationen. En anden mandlig leder, Erik forstår problematikken om de manglende kvinder i (top)ledelse som et spørgsmål om at skabe lige muligheder for at udfolde potentielle talenter. Erik er optaget af at drage nytte af de humane ressourcer og ser ikke på kvindekønnet som det andet køn, der skal hjælpes på vej, men som det mangfoldige potentiale hos både mænd og kvinder:

"Hvad kunne du tænke dig, hvad er din fremtid - og at både unge mænd og kvinder får de samme vilkår i den sammenhæng. Og man tager det meget tidligt og finder ud af, hvem der egentlig har lyst til at prøve det der af, og når man har fundet ud af, hvem der har lyst, så begynde at dyrke talentmassen ved at lave talentudvikling." (Bilag 7, interview med Erik).

Og i tråd hermed:

"Det er jo både noget med kompetenceudvikling, men også noget med kulturelbearbejdelse, for når man først er i det lup, så er det næste skridt ikke så svært, som hvis man ikke er i det lup, så jeg tror, at man skal fange talenterne. Så jo flere kvinder, der sidder i mellemlagene, jo flere kommer der også på toppen." (Bilag 7, interview med Erik).

Eriks udgangspunkt er, at individers muligheder for at nå ledelsestoppen er betinget af organisationens ressourcer til at optimere og udvikle ledelseskompeterer via talentudviklingsprogrammer. Antagelsen er, at organisationen ikke har råd til at lade talenter gå til spilde.

I forlængelse af Eriks tilgang til talenter beskriver en kvinde med ambition om ledelsesavancement, med udgangspunkt i sin egen situation, hvorfor hun tror, at der er så få kvinder på ledelsesposter, samt hvordan det er muligt at øge antallet. Et af Marias bud på, hvorfor der ikke er flere kvinder i ledelse beror på tanken; "hvis du spørger mig, så siger jeg ja" – altså kvinder, der gerne vil, men ikke får muligheden. Maria forklarer, at hun engang deltog i et lederaspirantforløb på arbejdspladsen, men efter endt forløb fulgte lederen ikke op med en opfølgingsplan. Hun er irriteret over, at arbejdet med at motivere talenter til ledelsesavancement ikke er sat ind i en større strategisk indsats. Der efterlyses lederkompatibel efteruddannelse og nye muligheder for at komme videre:

"Det er der, hvor ledelse skal træde i karakter og simpelthen sige, jeg kan også se at du har noget, og kan noget mere, jeg vil godt hjælpe dig med at prøve nogle ting af, hvordan kan vi få tilrettelagt det? – Meget lavpraktisk, det er den der legeplads, at lederen skal hjælpe med at teste det af, lave et eller andet pilotprojekt, få det afgrænset, så man kan se, om det rykker noget." (Bilag 6, interview med Maria).

Som svar på, hvordan Maria anser muligheden for at udfolde sit talent, svarer hun: "Ikke-eksisterende! Jeg oplever ikke, at der hverken er interesse for – eller mulighed for, at jeg kan avancere her." (Bilag 6, interview med Maria). Og igen:

"Hvis min chef ikke hjælper med at åbne nogle døre for mig, pege på muligheder eller at der er en strategisk indsats, som gør det let for mig at se, hvordan jeg kan bevæge

mig videre herfra, jamen, så er min eneste mulighed jo at forlade organisationen.”
(Bilag 6, interview med Maria).

Kompetencer frem for køn

I talentdiskursen udtrykkes der bekymring for kønskvotering som middel til at øge andelen af kvinder på ledelsestoppen. Som det lyder i flere af mine interviews er argumentet, at kvinder skal vælges på grund af deres kompetencer, ikke deres køn:

”Jeg synes ikke, at man skal have kvoter eller aftaler på noget. Man skal vælge dem, der er kvalificerede og er interesserede i de jobs. Der er kønnet for mig underordnet.”
(Bilag 10, interview med Tove).

Som en kvindelig politiker siger: ”Vil jeg vælges, fordi jeg er kvinde, eller vil jeg vælges på grund af mine kompetencer.” (Bilag 3, interview med Caroline).

En kvindelig leder tager afstand fra tanken om at gøre problemet med den lave andel af kvinder på ledelsestoppen til et kønsspørgsmål. Hun indskærper sin bekymring for at blive associeret som det andet køn, hvis kønskvotering bliver en realitet. Saras antagelse er, at kønskvotering vil udpege kvindekønnet som svagt og hjælpetrængende:

”Man skal ikke vælge én, fordi man kigger på kønnet først – det mener jeg absolut ikke, at man skal. Det er ikke min politik i hvert fald, og det er ikke noget, jeg vil arbejde for. Tværtimod synes jeg, at det er at nedgøre folk. Jeg ville føle som kvinde, at jeg blev nedgjort både som person og som køn, hvis jeg blev tildelt en stilling, fordi jeg ikke havde kvalifikationer til det, men fordi jeg var kvinde. Så der ville jeg føle, at jeg blev trådt på som køn, fordi så er det sådan noget barmhjertigt.” (Bilag 5, interview med Sara).

Sara vil ikke bruge lovgivning som middel til at få flere kvinder i ledelse. Hendes hovedargument, trækker på en liberal tanke, hvor kønnet ikke skal udgøre en faktor i en rekrutteringssammenhæng. Hendes ræsonnement er, at Region Syddanmark må tage ansvar for at rekruttere de mest kompetente og dygtige medarbejdere – uafhængigt af køn. ”Jeg er lidt ked af, at man vil favorisere

nogen på grund af ens køn og ikke på grund af ens kvalifikationer, for jeg er sikker på, at vi sagtens kan." (Bilag 5, interview med Sara).

Der eksisterer talrige eksempler på udtalelser, der lægger afstand til kønskvotering:

"Det er da fint nok, at man har det som noget overordnet, men man skal ikke køre det ned på millimeter, så kan man komme til at ødelægge det menneske, der kommer til at sidde på den post, som vedkommende måske ikke helt havde evnerne til at bestride." (Bilag 9, interview med Signe).

Og i tråd hermed:

"Jeg er absolut ikke tilhænger af alle de her kvoteforslag, der har været fremme på forskellig vis, og jeg ville også være ked af det, hvis det var mig, der blev sat ind et sted på grund af mit køn og ikke på grund af det, jeg kan. Man skal gøre det, fordi man har noget at byde ind med og ikke bare fordi, man har tap eller ikke har tap." (Bilag 10, interview med Tove).

Kvinders double-shift

Talendtdiskursen forklarer kvinders lave andel af topledelsesposter ud fra det faktum, at kvinder skal vælge familieliv over karriereræs. Aktualiseringen af talentet er dermed et spørgsmål om at træffe de nødvendige valg for at opnå ledelsesavancement. Som svar på spørgsmålet om, hvorfor der ikke er flere kvinder i (top)ledelse, forklarer en kvindelig politiker, at "rollefordelingen mellem mænd og kvinder i hjemmet smitter af på karrieren." (Bilag 4, interview med Kirsten). Kirsten slår fast, at kvinder udebliver fra (top)ledelse, fordi de mangler troen på, at de har, hvad der skal til for at klare sig i ledelsestoppen. Hun henviser til en sætning, hun blev præsenteret for før en valgkamp: "Man skal sige til sig selv, at jeg kan, og jeg vil, og jeg gør det. Mændene gør det bare!" (Bilag 4, interview med Kirsten). Sætningen er Kirstens svar på, hvordan problemet skal gribes an. Kvinder skal stoppe med at spænde ben for sig selv og i stedet gøre opmærksom på sig selv som en talentfuld person. Kirsten finder ikke kun sine årsagsforklaringer i barrierer på hjemmefronten, men i høj grad også i en kritik vendt mod kvinders tro på egne evner og kunnen. Til hvad der konkret kan gøres for at få flere kvinder på ledelsestoppen, mener Kirsten, at kvinder skal klædes bedre på til at træffe de nødvendige valg for at opnå ledelsesavancement:

"Kvinder skal ville det... Så skal man måske have nogle netværksgrupper man kan spare med, så man kan forvente nogle ting, fordi man ved jo godt – for både mænd og kvinder, er der koldt på toppen. Jo, det skal man også, men der kan jo være nogle ledelsessituationer, hvor man skal spare med nogle andre ledere og der kan man jo bruge netværksgrupper. Og derefter skal man uddannes til og have nogle ledelsesværktøjer." (Bilag 4, interview med Kirsten).

I tråd hermed ræsonnerer en mandlig leder sig frem til, at kvinder fravælger karrierevejen mod mere familietid. Ifølge Jørgen prioriterer kvinder i højere grad familiens ve og vel og baner således vejen for, at manden kan accelerere i ledelseshierakiet. Påstanden, om at kvinder generelt prioriterer anderledes end mænd, genfindes i mine interviews, der er rig på illustrative eksempler:

"Der er vel en vis tendens til, at kvinder vælger anderledes i forhold til karriere. Der ligger vel en del af det deri, om man ønsker at have de store tunge poster, eller ønsker man ikke at have det, og stadigvæk så fylder børn nok mere for kvinderne, end det gør for mændene – og der er det også klart, at der er kamp på hjemmefronten i forhold til at få ressourcerne til at slå til, når begge to har mere end fuldtidsjobs." (Bilag 8, interview med Jørgen).

"Jeg har tre børn, og fra at vi har haft en meget ligelig fordeling af de huslige opgaver, så var det mig, der altid vaskede tøj, lavede mad og organiserede alting omkring det, og det har hængt ved på en eller anden måde. Og det kan man jo sige at den kamp, skal jeg tage derhjemme." (Bilag 6, interview med Maria).

Og til slut:

"Mange kvinder, tror jeg, hænger stadig i det gamle familiemønster, at de tager sig af børnene og det derhjemme, og man hører jo også tit, at der er fokus på, hvordan kvinder kan nå alt det, de skal... Og så tror jeg også, det hænger sammen med, at mange kvinder måske ikke stoler nok på sig selv til at kaste sig selv ud på det dybe vand og sige, det kan jeg det her – det vil jeg det her." (Bilag 4, interview med Kirsten).

Der er således en udbredt forestilling om, at kvinder hægtes af karrieremæssigt grundet de valg de tager – eller ikke tager i privatlivet. Maria fortæller, at selvom hun deler uddannelsesniveau og karriereambitioner med sin mand, så er det hende, der står for de fleste af de praktiske forpligtelser i hjemmet. Den traditionelle kønsarbejdsdeling i hjemmet reproduceres, og hun står for praktiske gøremål og den primære omsorg for børnene. I forhold til sin rolle som ledelsesaspirant ser Maria problematiserende på strukturelle barrierer, mangel på kompetenceudvikling og privatlivet. Jeg vil problematisere det forhold, at familiestrukturen udgør en betydelig faktor for, hvordan kvinder og mænd klarer sig på arbejdsmarkedet. Eller som en mandlig politiker siger det: ”Jeg ved jo, at det er kvinderne i børnefamilierne, der lidt hyppigere end mændene tager orlov, lidt hyppigere kommer på nedsat tid og der trods alt passer de små børn.” (Bilag 2, interview med Ulrik). En tilhænger af samme ræsonnement fremhæver, at kvinder påtager sig ansvaret for at skabe balance mellem karriere og familietid, så mændene kan sætte turbo på karrieren, da de ved, at der er andre, der sørger for baglandet:

”Altså, jeg tror det er noget, man lægger ned over sig selv. Eller mange kvinder gør, at de også har lyst til at prioritere andre ting, hvor nogle mænd måske - det er det der mål, der tæller og så det der udenom, det er der andre, der må tage sig af.” (Bilag 11, interview med Tove).

Ulriks kommentar om, at kvinderne påtager sig ansvaret for hjemmet stemmer overens med Toves syn på egen situation: ”Jeg har simpelthen ikke tid til at have et topledertjob, og det tror jeg, der er mange kvinder i hvert fald yngre kvinder, der tænker.” (Bilag 11, interview med Tove). Disse problemudpegninger udspringer som et indiskutabelt faktum, hvor kvinderne skal gøre op med sig selv, om de er parate til at diskutere arbejdsfordeling på hjemmefronten og bringe deres potentiale i spil på arbejdspladsen.

Italesættelsen af talentdiskursen illustrerer, at den beror på kønsblindhed. Erik og Jørgen er ligeglade med deres medarbejders køn og interesserer sig i stedet for at aktivere og dyrke talentmassen gennem talentudviklingsforløb. Det er de personlige kvaliteter og talenter der tæller, og kønnet ses som en irrelevant kategori. Diskursens effekt er, at temaet ”kvinder i ledelse” bliver til ”ressourcer i ledelse”. Italesættelsen sætter lighedstegn mellem kvinder og ressourcer. Fremtidige ledelsesaspiranter, skal dermed bevise deres iboende talent, uanset køn. Samtidig er effekten, at regionen skal gøre mere for at optimere og udvikle ledelseskompetencer hos talentfulde medarbejdere.

Nedenstående tabel opsamler hovedargumenterne i talentdiskursen, herunder forslag til kvinden og organisationen m.h.p. at øge andelen af kvinder på ledelsestoppen.

Diskursens udfordring	Kvindens double-shift
Ledelseskapacitet	Kønsneutrale evner
Forslag til kvinden og organisationen	Opbyg og udnyt kvinders talenter via en ressourcebaseret tilgang (talentprogram, mentorordning)

Og nu videre til en diskurs, hvor problemet er, at både mænd og kvinder værdsætter det, som man definerer som det maskuline.

Nyttediskursen

Jeg indleder diskursen med et citat fra en kvindelig leder:

”Jeg tror, at mænd og kvinder kan lede forskelligt og måske også får sagt ting forskelligt. Og jeg tror, at kvinder er mere intuitive, end mænd er i forhold til trivsel og samarbejdsvanskeligheder. Måske lidt mere følede, uden det skal lyde negativt, men du ved sådan, at man lige fornemmer nogle flere ting.” (Bilag 10, interview med Tove).

Toves udtalelse følger nyttediskursens logik om, at køn er forskelssættelse, hvor der tilskrives forskelle mellem kønnene (Borchorst 2002: 94). Tove forklarer her, at forskellen på kønnene betyder, at kvinder fornemmer nogle andre ting end mandlige kolleger. De kvindelige værdier som intuition, kommunikation og inklusion, står i modsætning til de værdier, som mænd bringer med sig i en toplederposition. Det er derfor værd at arbejde for at øge andelen af kvinder i ledelse, da kvinder kan bidrage med noget særligt til (top)ledelse.

I diskursen er problematikken, at ledelse og især topledelse er et maskulint område, hvorfor kvinders adgang til lederpositioner er betinget af deres evne til at håndtere de krav og adfærdskonventioner, der er knyttet til lederpositionen og samtidig gøre sig genkendelig og accepteret for sig selv og andre (Borchorst 2002: 95).

Et maskulint område

Kvindekønnets bidrag til (top)ledelse og/eller bestyrelsesarbejde forstyrres af eksempler på, hvordan respondenter anser ledelsesarbejdet som et maskulint område. Nærværende citater er eksempler på, hvordan mænd og kvinder ser kvinder på ledelsestoppen agere mandligt. Her er et rigt udvalg af udtalelser, der alle bemærker, at (top)ledelse er for mænd eller "mandepiger":

"De kvinder, der får nogle af de topposter, der er måske også nogle af dem, der ligner mændene. Altså, der er en tendens til, at de godt ved, hvad de mener og siger. De er relativt *hårde* og skarpe i deres meninger og holdninger, så hvor stor forskellen er på de mænd og kvinder der bliver topledere, det ved jeg faktisk ikke." (Bilag 8, interview med Jørgen).

"At lige pludselig skal de agere som mænd, og der er det så, hvad er det vi har fået ud af have fået kvinder på en topledelsespost, hvis de skal agere ligesom mænd, så er der jo ikke kommet rigtig meget ud af det foretagende." (Bilag 2, interview med Ulrik).

"Dem vi ser på topposterne i dag, der er altså nogen der har... jeg vil ikke sige mandligt gen, men de har i hvert fald på en eller anden måde formået personligt at agere ligesom mænd, og derfor bliver det heller ikke anderledes, når de får en toppost." (Bilag 1, interview med Henriette).

"Jamen, jeg tror det skyldes, at i det øjeblik du kommer så højt op, er du nødt til – man kunne lidt slidt sige, fungere lidt på mændenes præmisser. At der er nogle bestemte spilleregler som gælder i topledelsen og de spilleregler lægger ikke op til bløde værdier eller kvindelige værdier. De lægger op til mandlige værdier, så de kvinder, der er i stand til at have mandlige værdier eller påtage sig mandlige værdier, det er dem, der kan komme til tops. De andre de må så være andre steder." (Bilag 2, interview med Ulrik).

Problematikken er, at kvinders mulighed for at opnå ledelsesavancement er betinget af deres evne til at opfylde de krav og adfærdskonventioner, der er forbundet til lederpositionen. I nyttediskursen bedømmer vi kønsforskelle ud fra stereotyper. Mandestereotypen er den beslutsomme, forsørgeren og fremadstræbende, hvor kvinden er omsorgspersonen, den sociale og følsomme. Eftersom mænd og kvinder beskrives som hinandens modsætninger, er synet på ledelse og alle de karaktertræk, der

associeres med en ledelseskariere, i det maskuline felt. Ved at fokusere på ledelsesavancement bryder kvinden vores stereotype forventninger til kvinder. Men når manden tager et skridt op ad karrierestigen, så lever han netop op til vores stereotype forventninger til mænd. Resultatet er, at selvom kvinder opnår avancement og anerkendes for opnåede resultater, opfattes det ofte negativt, som ovenstående citater illustrerer. Empirien viser, at når en kvinde optræder på en magtfuld eller ambitiøs måde, afviger hun fra den forventede, feminine adfærd. Og hvis hun er skarp og klar i sine holdninger og fokuserer på resultater, så opfører hun sig som en mand. Som en mand siger det: "De (kvinderne) bliver relativt hårde i deres måde at være ledere på. Det er ikke sådan en *blød* kvindelig lederstil, der så bliver lagt for dagen for mange af de ledere – også bare dem vi kigger på i regionen." (Bilag 8, interview med Jørgen).

Denne *mandekvinde* fremhæves som et skræmmebillede, noget som mændene og kvinderne tager afstand fra. Jeg lægger særligt mærke til, hvordan *hårdhed* er et adjektiv der kønnes. Det essentielt kvindelige træk *blødhed* strider imod forventningen til lederrollen. Dermed skriver den type kvinder sig ind i nogle fortællinger, vi kender fra interviewmaterialet, nemlig kvinder, der er kommet til tops, men kun er nået dertil, fordi hun ikke er kvinde, men en mandekvinde, så hun "gælder" ikke rigtigt som kvinde. Det er værd at bemærke, at når Jørgen (og de andre respondenter) udtaler sig generaliserende om kvinder, er det i modsætning til mænd og omvendt. Nyttediskursens problematik, som tales frem, differentierer mellem mænd og kvinders kvaliteter i forhold til ledelsestoppen, hvor den genkendelige mand etableres som optimal til ledelsesniveauet. Forventningen er, at de maskuline karaktertræk egner sig bedre til ledelsestoppen end de kvindelige træk.

Som reaktion på ovenstående udtalelser svarer en mandlig topleder:

"Jeg ærgrer mig, fordi det er sådan en undskyldning for ikke at gøre noget. Det betyder ikke noget, hvad vi skal gøre her for at få kvinder ind, fordi de alligevel ender med at blive som mændene. Jeg synes, det lyder som en dårlig undskyldning." (Bilag 11, interview med Thomas).

Thomas ærgrer sig over, at disse udsagn er udbredt i organisationen, da han mener, at det er en undskyldning for ikke at gøre noget. I stedet argumenterer han for, at kvindekønnet kan gøre en forskel. Dette leder mig naturligt videre til idealet i nyttediskursen – nemlig at kvinder kan gøre en forskel.

Ny, dansk undersøgelse peger på, at forskellen på mænd og kvinder, der bestrider topposter, bliver mindre jo højere op, man bevæger sig i det danske erhvervsliv. Test- og analysevirksomheden People Test Systems står bag en undersøgelse, hvor 1973 mellemledere og 280 direktører har svaret på spørgsmål i en personligheds- og adfærdsanalyse. Hovedkonklusionen er, at kvindelige topledere er lige så gode til at tage styringen som mandlige topledere (Business 14. maj 2014). Nina Smith, professor i nationaløkonomi ved Aarhus Universitet mener, at undersøgelsen kan bidrage til at øge konkurrencen blandt topledere: "Hvis kvinderne har nogenlunde samme lederevner som mændene og i øvrigt er langt mere uddannede, så er det jo ikke økonomisk effektivt næsten udelukkende at rekruttere ledere fra den mandlige fordeling af kompetencer."(Ibid.).

Kvindernes ressourcer

I rapporten om "kvinder i ledelse – undersøgelse af barrierer for kvinder i ledelse i Region Syddanmark" er sproget om fordele ved flere kvinder i ledelse først og fremmest præget af et stort fokus på vigtigheden af mangfoldighed. Fordelen ved flere kvinder i ledelse er således, at "mangfoldighed i ledelsen giver dynamik og et mere nuanceret beslutningsgrundlag, og undersøgelser viser, at kvinder i den administrative ledelse har en positiv effekt på organisationens udvikling og bundlinje." (RGS rapport 2012). Dette leder mig til det første argument: *kvindernes ressourcer*.

I Region Syddanmarks rapport fremhæves et citat fra Det Nationale forskningscenter for Velfærd:

"Når kvinder er underrepræsenteret i lederjob, kan det være udtryk for, at der ikke er lige muligheder for kønnene, hvilket ikke er politisk eller samfundsmæssigt rimeligt. Ud fra et økonomisk perspektiv kan den skæve kønsfordeling inden for lederjob betyde, at man ikke optimalt udnytter de kompetencer og ressourcer, som kvinder har. Man kan derfor formode at den offentlige sektor kunne præstere bedre, hvis den i højere grad formåede også at udnytte kvindernes kompetencer og ressourcer." (RGS rapport 2012).

Og som Ligestillingsministeren siger det:

"Kvinder udgør en væsentlig og kvalificeret andel af samfundets ressourcer. Det skal virksomhederne blive bedre til at udnytte. Og samfundet skal høste gevinsten af, at

alle talenter bliver bragt i spil. Alt andet vil være spild af ressourcer. Alle skal have mulighed for at være med til at forme det samfund, vi lever i." (Ligestillings- og kirkeminister, Manu Sareen).

I tråd hermed ræsonnerer en mandlig topleder sig frem til, at ved at øge antallet af kvinder i den administrative ledelse, kan Region Syddanmark drage nytte af kvindernes ressourcer:

"Det kan godt være, at det på bundlinjen kan give noget. Det tror jeg faktisk på, men har man råd til at eksperimentere med den slags og ikke ansætte den bedst kvalificerede, fordi vedkommende har det rette køn. Nej, det har man ikke, så man kører bare videre som man altid har gjort." (Bilag 11, interview med Thomas).

Ovenstående udtalelser bygger på løsningsforslaget om at øge antallet af kvinder i ledelsestoppen – for at tjene penge på dem som ressource. Disse argumenter går under navnet womenomics – altså tjen flere penge, forfrem kvinderne. En kvindelig leder er uenig i tanken om, at kvinder på topniveau skulle udløse en økonomisk gevinst:

"Der kan være forskelle i ledelsesstile, hvor kvinder leder på en anden måde end mænd måske gør. Der kan selvfølgelig være forskelle imellem kønnene, men jeg tror ikke, at det er sådan noget du kan måle på bundlinjen at det skulle være bedre eller dårligere med flere eller færre af det ene køn." (Bilag 10, interview med Tove).

Der eksisterer således en splittelse i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt flere kvinder i ledelse og/eller en bestyrelse kan være en økonomisk gevinst. Den norske professor, Morten Huse og assistant professor på CBS, Sabina Nielsen, har i et studie foretaget i norske bestyrelser påvist, at kvinder på topniveau udløser flere meningsudvekslinger og perspektiver i drøftelserne, samt en øget andel af kvinder har en positiv indflydelse på, hvor engagerede og forberedte medlemmerne af topledelsen er (Djøfbladet 28. april 2010). I den akademiske litteratur fremhæver nogle forfattere (Higgs 2003 og Page 2007), at et lovkrav om at øge andelen af det underrepræsenterede køn i topledelse og bestyrelser vil skabe økonomisk værdi for virksomheder, hvor andre fx Helland og Sykuta (2004) og Farrell og Hersch (2005) mener, at hvis virksomheder kun ansætter kvinder for at opfylde en kvote, vil det ikke få nogen betydning økonomisk.

Nye fornemmelser

I nyttediskursen er der flere illustrative eksempler på, hvordan respondenter fremhæver, hvordan organisationen kan drage nytte af kvindekønnets anderledes bidrag, hvis der var en mere ligelig kønsfordeling i ledelsestoppen. Det antages, at kvinder har blik for nogle andre ting end deres mandlige kolleger – som flere siger det:

"Der er en tendens til, at kvinderne er mere medarbejderorienterede i deres ledelsesstil og mændene er måske lidt mere opgaveorienteret. Så på den måde kan du jo sige, at du får en større mangfoldighed. Du får en anden ledelsesstil ind, hvis der er flere kvinder med." (Bilag 8, interview med Jørgen).

"Jeg tror altid, at det er godt at have et godt miks. Vi ser på det fra forskellige vinkler, hvor mændene har den der praktikerrolle på, og hvor kvinderne også har fokus på, at en virksomhed skal fungere på det sociale plan." (Bilag 5, interview med Sara).

"Kvinder er jo anderledes end mænd, men jeg synes, at essensen i det er, at kvinderne er ligeså resultatorienterede, som mændene er. De har bare en anden måde og trumfe – kvinderne er måske lidt mere dialogorienteret og lidt mere opmærksomme på den følelsesmæssige side af det, hvorimod mændene måske har en tendens til at overse eller nedprioritere de følelsesmæssige sider og i stedet bare har fokus på kampen og resultatet." (Bilag 12, interview med Niels).

I forhold til spørgsmålet om, hvad det ville betyde, hvis der var flere kvinder i (top)ledelse, forklarer Caroline og Kirsten, hvordan flere kvinder i toppen ville være positivt:

"Det ville være meget sundt, fordi kvinder og mænd er meget forskellige i måden, de tænker på, og måden de anskuer tingene på, så jeg tror, det vil være gavnligt, hvis man fik nogle nye vinkler på nogle ting, i stedet for, at det er mænd, der er enige om alt som sidder og bestemmer." (Bilag 3, interview med Caroline).

"Kvinder anskuer måske tingene fra andre vinkler, qua den rolle man spiller derhjemme, og når man tænker på den rolle som kvinder spiller derhjemme, så burde de jo sagtens kunne være i en ledelse, fordi de kan holde styr på indkøb og børnepasning og rengøring og vask og madlavning og hele kalendersystemet med hvem der skal til fodbold, og hvem skal til gymnastik, og hvem skal til spejder. Det klarer kvinder jo på en og samme tid." (Bilag 4, interview med Kirsten).

Denne fortælling hænger sammen med Carolines forståelse af sociale parametres påvirkning af biologien, og påvirkning fra kvinder kan være nyttefuldt, idet kvindekønnet kan gøre en forskel i (top)ledelse. Empirien illustrerer, hvordan der karakteriseres/konstrueres forskelle mellem mænd og kvinder. Inden for nytte-diskursen antages forskellen mellem kønnene som komplementære, hvor kvinder menes at kunne bringe nye kvalifikationer til lederpositionen, der kan gøre en forskel for organisationen.

I diskursen er kvinders vej til advancement udfordret af det faktum, at muligheden for at blive subjektiveret som leder ikke sker gennem medlemskab til det biologiske køn *kvinde*. Kvindekønnet er tværtimod en hindring, da det er de maskuline træk, der genkendes som nyttige i ledelse. Effekten er, at kvinders muligheder for at skabe sig en lederkarriere er betinget af deres evne til at gøre sig genkendelige ved at opfylde de krav og adfærdskonventioner, der er forbundet til lederpositionen. Analysen af denne diskurs peger på en risiko for at holde andre kvinder væk fra ledelsesavancement, idet mænd og *særlige "drengepiger"* udgør forudsætningen for at kunne agere i (top)ledelse. Nyttediskursen kan have den konsekvens, at de assimilerede *"drengepiger"* kommer til at fungere som forbillede for andre kvinder, fx når en kvindelig leder tager afstand fra andre kvinders adfærd som upassende i forhold til ledelsespositionen: "Jeg tror godt at kvinder kan lede mere følelsesmæssigt og måske ikke altid være så tydelige, men det synes jeg faktisk ikke, at jeg lider under, hvis man kan kalde det det." (Bilag 10, interview med Tove).

Diskursens italesættelse af kvinder i ledelse rejser spørgsmålet, om også almindelige kvinder kan opnå ledelsesavancement? Thomas anfægter diskursens tro på, at det kun er assimilerede kvinder, som kan gøre lederkarriere. I stedet argumenterer han for, at kvinder kan være en ressource for organisationen, hvorved "den almindelige" kvinde kan blive til en ny kategori som *forskelsgørende kvinde*. Etableringen af den forskelsgørende kvinde tilbyder dermed en ny måde, som kvinderne kan lade sig subjektivere igennem. Som det noteres af Yvonne Due Billing, lektor på Sociologi på Københavns Universitet og forsker i køn og ledelse, kan de kvinder, der vælger at blive chefer, skille sig ud, fordi de i højere grad end andre kvinder vælger at realisere sig selv. I tråd med Thomas' udtalelse, forklarer Billing, at det er uheldigt, hvis kvinder for at gøre karriere hovedløst kopierer mændenes adfærd:

"Problemet er, at både mænd og kvinder værdsætter det, som man definerer som det maskuline. Hvis man kun satser på én type værdier og undertrykker det mere bløde og

feminine, giver det et problem. Der mangler balance, når begge køn kun går én vej.”
(Yvonne Due Billing, djøfbladet, november 2014).

Nedenstående tabel opsamler nyttediskursen, herunder forslag til kvinden og organisationen m.h.p. at øge andelen af kvinder på ledelsestoppen.

Diskursens udfordring	Kvinder glemmer deres køn, bliver som mænd
Ledelseskapacitet	Kvindes feminine ledelsesstil gør en forskel på toppen
Forslag til kvinden og organisationen	Kvinder skal stå ved deres køn og bidrage med nogle andre kompetencer. Organisationen kan fokusere på at udnytte de kvindelige ressourcer

En ny diskurs kommer på banen.

Ekklusionsdiskursen

En ny måde at anskue ”kvinder i ledelse” byder sig til. I ekklusionsdiskursen er forestillingen, at der ikke er flere kvinder i ledelse, da kvinder udelukkes fra ledelsesavancement. Antagelsen er, at kvinders vej til ledelsesavancement er besværliggjort af egne fravalg på hjemmefronten/arbejdspladsen, mænd der fravælger kvinder på arbejdspladsen og tidlig kønsstereotyp behandling.

Kvinder fravælger sig selv

Det første hovedargument i diskursen beror på tanken om, at kvinder udelukker sig selv fra ledelsespositioner. Som en kvindelig politiker nævner, så stoler kvinderne ikke nok på sig selv til at gå efter ledelsesposter og især topledelse: ”Jeg tror, at det hænger sammen med, at mange kvinder måske ikke stoler nok på sig selv til at kaste sig selv ud på det dybe vand og sige, det kan jeg det her, det vil jeg det her.” (Bilag 4, interview med Kirsten). Kirsten uddyber, hvordan kvinder fravælger sig selv fra ledelsesavancement, da kvinder generelt ikke tror nok på sig selv og egne evner. Kvinder vil være sikre på at kunne præstere 100 procent., før de melder sig på banen, hvor mændene bare kaster sig ud i det:

”Kvinder vil være perfekte og sikre på ikke at lave fejl. Man vil helst vide, at det er 100 procent gennemarbejdet, når man nu siger noget og fremlægger noget, så må der

ikke være noget at sætte en finger på, og det skal man måske lære, at det er okay, at man træder lidt ved siden af engang i mellem. Det er mænd jo ikke bange for." (Bilag 4, interview med Kirsten).

En anden barriere i diskursen beror på kvinders valg på hjemmefronten. Kirsten uddyber, hvordan kvinder underlægges egne – og samfundets forventninger om, hvordan rollefordelingen skal være i hjemmet:

"Mange kvinder hænger stadig i det gamle familiemønster, at de tager sig af børnene og det derhjemme, og man hører også tit, at der er fokus på, hvordan kvinder kan nå alt det, de skal. Det samme spørgsmål stiller man aldrig til mændene, så der er jo en lidt konservativ tankegang om den rollefordeling mellem mænd og kvinder i hjemmet og som smitter af på karrieren." (Bilag 4, interview med Kirsten).

En kvindelig lederaspirant understøtter Kirstens ræsonnement:

"Jeg ønsker stadigvæk nogle spændende opgaver, kigger mig omkring, hvor kan man få det lidt tættere på bopælen – i Region Syddanmark, der er rigtig mange akademikere ansat, interessante opgaver, en mere, i hvert fald på papiret, familievenlig, nogle mere familievenlige rammer, hvad gør man? Man prøver og få det hele til at hænge sammen, når man både har faglige udfordringer, og du kan få dit familieliv til og hænge sammen." (Bilag 6, interview med Maria).

Ovenstående pointer tilsvarende en undersøgelse foretaget for Dansk Erhverv. Undersøgelsen er foretaget i forbindelse med EU-Kommissionens diskussioner om at indføre kvindekvoter. Blandt undersøgelsens 1542 adspurgte danskere, vurderer 76 procent, at beskrivelsen "sætter familielivet højere end karriere" passer bedst på kvinder, hvor det tilsvarende tal for mænd er 2 procent. Birgitte Meisner, der er chef for HR og ledelse i Dansk Erhverv mener, at kvindernes valg af hjemmelivet går ud over karriereambitionerne (Politiken 5. marts 2012).

Stereotyper

Det sidste argument i diskursen og hermed forståelse af fænomenet "kvinder i ledelse" trækker på spørgsmålet om interpellationer, der siges at anråbe et subjekt til eksistens. I konditioneringen af interpellationer blev det slået fast, at interpellationen som performativ ytring etablerer den diskursive konstituering af subjektet som forbundet med dets sociale konstituering (Butler i

Søndergaard 2007: 168). Den performative ytring "pige" er således en måde, hvorpå pigen bliver "pigeliggjort" i de sociale konventioner om køn (Ibid.: 168). Det genkendes fra empirien. I interviewet med Kirsten nævner hun behovet for at få flere mænd ind som pædagoger, da de kan klatre i træer og tumle rundt med drengene:

"Det samme på børneområdet, at en mand ville kunne lege vilde lege med drengene, så de kunne få brugt nogle kræfter. Det er der også brug for. Hvor kvinder har andre fokusområder end at klatre i træer og tumle rundt." (Bilag 4, interview med Kirsten).

Denne bemærkning beror på en stereotyp forståelse af kønnene. Den er indlejret i erhvervslivets problem med de manglende kvinder på toppen, da samfundets og forældres reproduktion af kønsopfattelser til de to køn betyder, at piger forventes at have brug for mere omsorg, hvor drenge er til vildere leg og klatre i træer – hvor kvinderne har *andre fokusområder*, som Kirsten bemærker. I forlængelse heraf, har Erik gjort sig overvejelser om, hvorfor der ikke er flere kvinder i ledelse og især topledelse. Han nævner opdragelse som en væsentlig faktor for de manglende kvinder:

"Så er der hele diskussionen om, hvad man er opdraget til. Jeg tror ikke, at man kan afvise, at den har noget for sig. Du kan gå ned i skolegården og se, at drengene slås og kæmper med kæppene, mens pigerne går og "bitcher" over hinanden i grupper. Så der kan være et eller andet helt kønsspecifikt." (Bilag 7, interview med Erik).

"Jeg tror måske, at mænd er lidt mere kamplystne, altså ikke så meget her, men hvis du sidder i en salgsfunktion. Nej konkurrence. Små drenge konkurrerer om alt muligt og piger de har sådan en lidt anden tilgang til det." (Bilag 7, interview med Erik).

Hvorfor der ikke er flere kvinder på topposter, kan blandt andet forklares med, at stereotypificering af kønsroller er med til at "definere vores forståelse af kvinder og mænd og maskulinitet og feminitet." (Jensen i Borchorst 2002: 63). Når ledelse og især topledelse bliver kædet sammen med maskulinitet og mænd, bliver det sværere for kvinder at opnå advancement (Ibid.).

Netværk

Hvor assimilationsdiskursen ser manglende advancement som et problem med at bryde opfattelsen af, at ledelse og især topledelse er et maskulint område, ses det i eksklusionsdiskursen som et vilkår på toppen, at der differentieres mellem mænd og kvinder, der omfatter mænd, men udelukker kvinder. Forestillingen er, at kvinder skal opfylde de krav og betingelser, der er knyttet til

lederpositionen for at gøre sig genkendelig i forhold til kvalifikationer og adfærdskonventioner, der er kædet sammen med konstruktionen af ledelseskategorien. Nedenstående eksempler fra empirien beskriver den sociale struktur i regionen, hvor mænd dominerer ledelse.

En mand beskriver rekrutteringsprocessen:

"Man har jo også den der idé om, at man rekrutterer nogen, der ligner en selv, og hvis det holder, så er det jo mænd, der sidder og rekrutterer mænd, så er der jo en eller anden udvælgelse der, at man måske kigger på nogle af de værdier, man selv har. Og så skal man jo have fat i direktørerne, for det er jo dem, der sidder og rekrutterer afdelingscheferne og topledelsen." (Bilag 8, interview med Jørgen).

Og igen:

"Jeg er klar over, at man tiltræder bestyrelser, fordi man har et netværk, og så er det måske ikke kompetencer man kigger på, men netværk, hvor mændene har haft et rigtig stærkt netværk i mange år, så hvis det er med de briller på, så kan jeg godt se, at der er nogle problematikker." (Bilag 5, interview med Sara).

Således svarer Sara, da jeg spørger hende, om hun vil uddybe sine tanker i forhold til kønskvoter. Her argumenterer hun for, at kvoter vil fjerne fokus fra kvalifikationer ligesom vejen til bestyrelsesarbejde, hvis man har et stærkt netværk. Hun kan godt se det problematiske i, at man tiltræder bestyrelser, fordi man har et stærkt netværk. Jørgen stiller en anden tolkning til rådighed. Hvor Sara tror, at mændene fastholder mændenes dominans i bestyrelser, så taler Jørgen for, at værdier i stillingsopslag kan have indflydelse på, hvilken kandidat der i sidste ende får jobbet. Jørgens overvejelser går på, at hvis der kun sidder mænd, er det sandsynligt, at man vælger en kandidat, der ligner en selv. Udsagnet stemmer fint overens med en amerikansk artikel, der siger: "Men in positions of power tend to direct developmental opportunities to junior men, whom they view as more likely than women to succeed." (Ibarra, Ely & Kolb 2013: 70).

Ifølge undersøgelsen har uformelt netværk på arbejdspladsen større værdi for mændene:

"Informal networks are a precious resource for would-be leaders, yet differences in men's and women's organizational roles and career prospects, along with their proclivity to interact with others of the same gender, result in weaker networks for women." (Ibarra, Ely & Kolb 2013: 70).

Diskursens italesættelse af kvinder i ledelse har den effekt, at der skabes opmærksomhed på kvinders udfordring med at gøre sig bemærket på arbejdspladsen. To interviewpersoner er enige i, at der kan være en udfordring i rekrutteringsprocessen, hvor det er sandsynligt, at mænd vælger en kandidat, der ligner en selv. Deres udsagn svarer til den amerikanske artikel, der peger på, at mænd i toppositioner i højere grad er opmærksomme på mandlige lederaspiranter, som de vurderer til at have større chance for at lykkes. Det antages, at diskursens fokus på såvel kvinders egne fravalg i hjemmet som chefens fravalg kan betyde større fokus på, hvilke rammer arbejdspladsen stiller til rådighed for kvinder, som gerne vil gøre karriere på toppen.

Nedenstående tabel opsamler eksklusionsdiskursen, herunder forslag til kvinden og organisationen m.h.p. at øge andelen af kvinder på ledelsestoppen.

Diskursens udfordring	Ekskluderende strukturer på og udenfor arbejdspladsen udelukker kvinder fra ledelsespositioner
Ledelseskapacitet	Kvinders erfaring som ekskluderet gør at de kan bidrage med et nyt syn
Forslag til kvinden og organisationen	Kvinder skal forlange fokus på rekrutteringsprocesser og søge sparring i netværksgrupper for ligesindede. Organisationen skal synliggøre rekrutteringsprocesser og styrke mangfoldigheden blandt nyansatte og ledere

Frihedsdiskursen

Jeg indleder med et citat fra en kvindelig politiker:

”Jeg er ikke så bange for, at kvinder ikke klarer sig. Jeg er ikke bange for, at vi skal have et sikkerhedsnet, der holder hånden under os som kvindekøn, for jeg tror sagtens, at vi kan klare os selv - og vi vil gerne klare os selv. Og der skal ikke laves specielle hensyn til os, og vi skal ikke bæres ind i nogen stillinger, fordi så får jeg den klap, der går ned og siger, at så rammer det faktisk mig på mit køn, hvis det er sådan, at der er nogen, der vil hjælpe mig.” (Bilag 5, interview med Sara).

Lad mig præsentere frihedsdiskursen. Denne diskurs er fremtrædende i interviews med de kvindelige respondenter. Som ovenstående citat illustrerer, beror diskursen på idealet om en proaktiv og selvstændig kvinde, der tager debatten om ”kvinder i ledelse” på sine egne skuldre og

gør det til sit eget individuelle projekt at opnå ledelsesavancement. Dette leder mig til det første hovedargument i frihedsdiskursen – nemlig *grib magten, kvinder!*

Grib magten, kvinder!

I denne diskurs er udgangspunktet, at køn er et grundvilkår, som kvinden håndterer på sin egen individuelle måde:

”Hele den her kønssnak den er for mig kunstig, fordi jeg mener, at man i 2014, der har kvinder lige vilkår, hvis man ønsker at tage dem, så jeg synes ikke, at vi skal igangsætte projekter målrettet kvinder eller lignende.” (Bilag 10, interview med Tove).

Ifølge en tilhænger af denne diskurs ligger ansvaret for det lave antal af kvinder i (top)ledelse hos kvinden selv. Her er det kvindens eget ansvar, hvis vi skal have flere kvinder på ledelsestoppen:

”Jeg har den holdning, at man ikke skal holde hånden under nogen i den her kontekst, det er den enkelte kvinde der skal, hvis man har de ambitioner, så skal man jo leve dem ud og gøre det man selv synes er rigtigt i den sammenhæng.” (Bilag 10, interview med Tove).

Ifølge Tove, er kvinden alene med sin ambition om ledelsesavancement. Hvis kvinden ønsker at forfølge en karriere i (top)ledelse, må hun selv få det til at ske. Kvinder skal bryde ud af selvpåførte barrierer såsom hovedansvar for hjemmefronten og børnene. To personer siger det tydeligt:

”Altså, der er vel en tendens til, at kvinder vælger anderledes i forhold til karriere. Der ligger vel en del af det deri, om man ønsker at have de tunge poster, eller ønsker man det ikke, og stadigvæk så fylder børn nok mere for kvinderne, end det gør for mændene.” (Bilag 8, interview med Jørgen).

”Men sådan mere på det generelle plan, så tror jeg ligesom, at de der topposter, der er der kvinder, der gerne vil have dem. Men vejen op til topposten det tror jeg ikke, at der er ret mange kvinder, der er særligt interesseret i at *prostituere* sig selv hele vejen op.” (Bilag 1, interview med Henriette).

Henriette sammenligner vejen til ledelsestoppen med prostitution. Med prostitution mener hun, at det er nødvendigt at gå på kompromis med ens værdigrundlag og holdninger for at kunne agere på toppen. Det mener hun ikke, at kvinderne er villige til, da de efter hendes mening er mere ærlige, end mænd er. Hertil spørger jeg Henriette, hvad det ville betyde med flere kvinder på toppen, hvortil hun svarer, at det ikke ville gøre en forskel, da "den type kvinder, som ikke har det dårligt med at agere mandligt eller som mænd – nemlig ved at prostituere sig, er den type kvindelige ledere, vi ser i dag." (Bilag 1, interview med Henriette).

Det selvskabte køn

Et andet centralt hovedargument i frihedsdiskursen beror på tanken om det selvskabte køn. Antagelsen er, at uanset hvilket biologisk køn man måtte have, har individet mulighed for at anfægte og fortolke det biologiske køn på en mangfoldighed af måder (Butler 1990: 44). Denne indgangsvinkel betyder, at man ikke automatisk *er* mand eller kvinde, men at man *gøres* til mand eller kvinde. Empirisk har jeg eksempler på, hvordan tilhængere af denne diskurs forstår køn performativt. Disse eksempler illustrerer troen på, at mand eller det maskuline såvel kan betegne en kvindekrop som en mandekrop, og kvinde eller det feminine både kan betegne en mandekrop som en kvindekrop (Butler 1990: 45).

En kvindelig tilhænger af diskursen forklarer, hvordan kvindekønnet har mulighed for at skabe sit sociale køn. Som en politiker siger det:

"Hvis man gerne vil have flere kvinder ind på højere poster, så skal kvinderne øve sig i at være hårde og kunne skelne og kunne sige jamen, nu fravælger jeg min familie, og det er fint nok, jeg gør det, fordi jeg vil opnå det her job - og det er fint nok, jeg behøver ikke at have dårlig samvittighed over det. Man skal også kunne øve sig i at være hård." (Bilag 3, interview med Caroline).

Lader man denne udtalelse stå alene, levnes der ikke meget "ansvarlighed" tilbage til samfundet og arbejdspladsen, når det kommer til spørgsmålet om kvinders vej til ledelsesavancement. Alligevel følger denne udtalelse i samme diskurs:

"Jeg synes ikke, at kvoter er noget, der hjælper på det. Jo, det vil hjælpe, hvis man kigger statistisk på det, men jeg tror ikke, at det vil højne niveauet i ledelsen eller det vil gøre noget godt for ledelsen som sådan. Men det kan måske hjælpe de små

forsigtige kvinder, der ikke tør sige noget. Det er svært, fordi i politik, der skal man bare råbe højt." (Bilag 3, interview med Caroline).

Det er altså dit ansvar og dine karriereambitioner, det handler om, men alligevel åbnes der op for, at der er tale om et ansvarlighedsparadoks, hvor man med rette kan spørge: Hvorfor er kvindens individuelle vision om ledelsesansvar samfundets kollektive problem? I ovenstående udtalelse fra Caroline blander hun kvindens ansvarlighed for eget liv sammen med det offentliges ansvar for alle de kvinder, der trods ambitioner og gode uddannelser ikke kan nå ledelsestoppen på egen hånd. Paradokset kan kort opsummeres til, at kvindens vej til ledelsesavancement tager form som et personligt anliggende – som samtidigt er kollektivt. Ligestilling skal gælde for alle, men fremmes som et individuelt projekt.

Effekten er, at individet skal tage sin del af ansvaret for den lave andel af kvinder på toppen. Kvinderne må ikke forstumme, men skal "råbe højt", når de føler, at forskellen mellem mænd og kvinder rammer. Frihedsdiskursen åbner op for, at individet har mulighed for at anfægte og fortolke sit naturlige køn (sex) på en mangfoldighed af måder. Handlemuligheder, som jeg vil analysere i anden delanalyse. Dog er der en risiko for, at kvinderne forsvinder i mangfoldighedens muligheder og ender med at droppe ledelsesprojektet. Som en hjælp til kvindernes individuelle projekt italesættes organisationens ansvar for at synliggøre kvindelige rollemodeller. Ansvar for at synliggøre rollemodellerne påhviler organisationen. Fremtidige ledelsesaspiranter har brug for at se, at det kan lade sig gøre for kvinder at avancere. Som Caroline påpeger, er det afgørende at møde kvindelige topledere, før man tror, at det er en reel mulighed:

Flere kvinder efterlyser kvindelige rollemodeller:

"Det er lidt en ond cirkel, fordi hvis man ikke har nogen kvinder, der ligesom har de der poster, så er der heller ikke nogen, der tør satse på dem, fordi det virker så uopnåeligt." (Bilag 3, interview med Caroline).

En anden kvinde bemærker:

"Hvis du ser sådan en som (nævner navn), som er administrerende direktør i (nævner sted) – hun er jo ikke specielt feminin i sin ledelsesstil for at sige det diplomatisk, men hun er jo stadig en rollemodel, at hvis du er dygtig og vil lægge timerne, så kan du også finde din placering." (Bilag 6, interview med Maria).

En topleder erklærer sig enig:

”Det har jo også været min egen oplevelse, at man som kvinde, der gerne vil være leder eller som kvindelig leder, lægger mærke til de kvindelige rollemodeller, som man kan se rundt omkring, og det har jeg også gjort.” (Bilag 13, interview med Ulla).

Nedenstående tabel opsummerer frihedsdiskursen, herunder forslag til kvinden og organisationen m.h.p. at øge andelen af kvinder på ledelsestoppen.

Diskursens udfordring	Kvinder står alene med ambitionen om avancement
Ledelseskapacitet	Kvinder er fri til at vælge hvordan de vil forme deres ledelsesstil
Forslag til kvinden og organisationen	Organisationen skal vise rollemodellerne frem. Kvinder skal gribe magten og forme deres egen karrierevej

Opsamlingskema

Nedenstående tabel opsummerer kønsdiskurserne i Region Syddanmark.

	Problem	Løsning
Biologisk diskurs	Mænd og kvinder <i>er</i> forskellige, og kvinders særligt bløde gen egner sig ikke til magtkampe i erhvervslivets top	Der er ingen løsning. Kvinder skal acceptere, at kønnene har forskellige egenskaber
Talentediskurs	Kvindens double-shift gør det svært at få familieliv og karriereambitioner til at gå op	Opbyg og udnyt kvinders talent via en ressourcebaseret tilgang (talentprogram, mentorordning mv.)
Nyttediskurs	Kvinder glemmer deres køn, bliver som mænd	Kvinder skal stå ved deres køn og bidrage med nogle andre kompetencer. Organisationens kan fokusere på at udnytte de kvindelige ressourcer
Eksklusionsdiskurs	Ekskluderende strukturer på og udenfor arbejdspladsen udelukker kvinder fra ledelsespositioner	Kvinder skal forlange fokus på rekrutteringsprocesser og søge sparring i netværksgrupper for ligesindede. Organisationens skal synliggøre rekrutteringsprocesser og styrke mangfoldigheden blandt nyansatte og ledere
Frihedsdiskurs	Kvinder står alene med ambitionen om avancement	Organisationens skal vise rollemodellerne frem. Kvinder skal gribe magten og forme deres egen karrierevej

Delanalyse 2: Subjektiveringsanalyse

I afhandlingens andet analyseafsnit er min genstand kvinden. Jeg tager udgangspunkt i de diskurser, jeg har identificeret i den første delanalyse og undersøger, hvordan kvinderne forholder sig til dem. Således anvender jeg Rennisons kønsstrategier (2012) til at analysere, hvordan individet konstruerer sin kønsidentitet og lederidentitet på otte forskellige mere eller mindre queer-strategiske måder ud fra de tilgængelige og modsætningsfyldte diskurser. Jeg fokuserer på forholdet mellem diskurs og subjektivitet som en gensidig konstitueringsproces, en tilblivelsesproces i konstant bevægelse. En bevægelse, hvor individet har adgang til forskellige diskurser, som indebærer forskellige subjektpositioner, som individet kan tage op og gøre til eget udtryk. Pointen er at vise, at individet har friheden til at handle. Individet reproducerer ikke bare en dominerende homogen personlighed, men tager aktivt stilling til de sprogligt tilbudte kønsdiskurser, der gør det muligt at tale og handle på bestemte måder (Staunæs 2004: 56-57). Subjektiveringen af kvinderne bygger på en tosidet proces, hvori individet både er handlende og underkastet feltets diskursive betingelser (Staunæs 2004: 56). Jeg analyserer, hvordan interviewpersonerne forholder sig til diskurserne, der konstruerer dem. Kort sagt, hvordan kønsstrategierne bliver individets strategi. *Hvordan håndterer de kønnede individer kønsdiskurserne gennem varierende kønsstrategier? Og hvilken konsekvens har strategierne for muligheden for at øge antallet af kvinder på ledelsestoppen?*

Individualiseringsstrategi: Gender-less

Individualiseringsstrategien er den første af otte mulige modsætningsfyldte subjektiveringstilbud, som individet kan lade sig inspirere af i relation til ledelsens kønsstrategi. I individualiseringsstrategien tager individet afstand fra al kønsliggørelse. Man fjerner sig fra tanken om, at ens identitet skabes i relation til køn (Rennison 2012: 270). Denne kønsstrategi konkretiserer, hvordan individet påtager sig talent- og frihedsdiskursen i sin iver efter at konstituere sig selv som vellykket. En kvindelig leder tager afstand fra tanken om at gøre problemet med den lave andel af kvinder på ledelsestoppen til et kønsspørgsmål. Hun indskærper sin bekymring for at blive associeret som det andet køn, hvis kønkvotering bliver en realitet:

”Jeg er absolut ikke tilhænger af alle de her kvoteforslag, der har været fremme på forskellig vis, og jeg ville også være ked af det, hvis det var mig, der blev sat ind et sted på grund af mit køn, og ikke på grund af det, jeg kan. Man skal gøre det, fordi

man har noget at byde ind med, og ikke bare fordi man har tap eller ikke har tap.” (Bilag 10, interview med Tove).

En tilhænger af individualiseringsstrategien forklarer kønnets ligestilling i ledelse:

”Jeg har også den holdning, at man altid skal ansætte den bedst kvalificerede, uanset om det er en mand eller kvinde, og det betyder ikke så meget, om det er en mand eller kvinde, kompetencerne skal bare være der.” (Bilag 4, interview med Kirsten).

Vi genkender ræsonnementet fra talendiskursen, hvor spørgsmålet om manglen på kvinder i ledelsestoppet handler om at gøre plads til individer med talenter og kvalifikationer, der kan bruges i (top)ledelse. Tanken om at se individet som kønsløst føres tilbage til talent- og frihedsdiskursen, hvor antagelsen er, at vi kun løser problemet med de manglende kvinder på ledelsestoppet ved at se individet som kønsløst (Rennison 2012: 271). I frihedsdiskursen var hovedargumentet, at kvinder kan og vil klare sig selv uden hensynstagen til køn. Køn er ikke et parameter, der skal afgøre, hvorvidt man opnår advancement. Tove slår fast, at lederskab er kønsneutralt. Hun tager afstand fra biologisk determinisme, hvilket jeg forstår som om, at hun ikke bryder sig om, at hendes naturlige/biologiske køn (sex) skulle have indflydelse på, hvorvidt hun opnår advancement. Det er ikke kun de kvindelige respondenter, der tager afstand fra en kønsliggørelse. En mandlig leder fjerner sig fra tanken om, at ens identitet skabes i relation til køn. Jørgen understreger, at den han er som person ikke har noget at gøre med køn. Som han udtrykker det:

”Dermed vil jeg nok bonge lidt mere maskulint ud end feminint, hvis det er ud fra en eller anden lærebogstænkning om, hvad det er man er god til. Men det har ikke noget at gøre med køn, det har noget at gøre med, hvem jeg er.” (Bilag 8, interview med Jørgen).

En kvindelig leder konkluderer:

”Jeg synes som sagt, at man skal vælge dem, der er kvalificerede til jobbet, og så synes jeg ikke, at man skal skele til, om de er mænd eller kvinder. Det er ikke parametre, som jeg synes, er noget udvælgelseskriterium i sig selv.” (Bilag 10, interview med Tove).

Grundtanken er, at hvis vi bliver ved med at gøre problemet med de manglende kvinder på ledelsestoppet til et kønsspørgsmål, så får vi problemer. Vi skal i stedet annullere tanken om

tokønsmodellen og fokusere på, at der eksisterer en mangfoldighed af mangfoldige enere (Rennison 2012: 271). Som en kvinde udtrykker det:

"Jeg tror ikke, at der er så mange anledninger til at bruge køn som en faktor. Det er heller ikke noget, jeg kan se i almindelig adfærd, en chef er en chef og de er forskellige, men køn har ikke nødvendigvis ret meget med det at gøre i det daglige." (Bilag 13, interview med Ulla).

Strategien lægger sig op ad talent- og frihedsdiskursen, hvor individet med anknytning til talentdiskursen selv skal tage kampen op for at nå toppen. Der siges nej tak til kønskvoter, hvor man slår fast, at man vil have jobbet, fordi man er den bedste, ikke fordi man er kvinde. Konsekvensen er, at vi kun får øje på de kvinder, der er i stand til at promovere sig selv og gøre opmærksom på egne kompetencer. Jeg antager, at individualiseringen ikke er nok for at nå toppen, organisationen skal også evne at opdage, motivere og skabe avancemuligheder for den mangfoldige ener.

Differentieringsstrategi: Gender-defender

Den næste strategi forsøger ikke at afskaffe kønnet, men vil tværtimod geninstallere det feminine karaktertræk, som en ny måde at agere (top)leder på (Rennison 2012: 271). Differentieringsstrategien er diskursivt funderet i diskursen Rennison betegner nyttekoden, hvor man arbejder konstruktivt med kønsforskellighed (Rennison 2012: 105). I nyttekoden er ræsonnementet, at der skal drages nytte af kvindens identitet som kvinde og hendes unikke og positive måde at indtage ledelsespositionen på (Rennison 2012: 272). I differentieringsstrategien står valget mellem to former: *segregering* og *radikalisering*. Det segregerede individ fremhæver sin position som kvinde som et positivt og anderledes bidrag til den mandsdominerede ledelsestop. Kvindens identitet som kvinde kan tilføre ledelsen et alternativ til mandekønnets måde at handle og tænke på (Rennison 2012: 272). Modsat forsøger individet i radikaliseringsstrategien at beskytte sit eget køns værdier og erfaringer, som man frygter afviklet og assimileret, jo højere man avancerer i ledelseshierarkiet.

Det centrale spørgsmål for det enkelte individ er, hvordan man promoverer kønnets betydning i (top)ledelse. Hvis man ikke drager fordel af kvindekønnets måde at indtage ledelsespositionen på,

anses det som spild af potentiale. Talrige empiriske citater illustrerer strategiens udbredelse i Region Syddanmark:

"Jeg ser måske nogle andre ting end mine mandlige lederkolleger. Det er igen den kvindelige intuition, der gør, at den menneskefølelse man trods alt har, og som jeg tror de fleste kvinder er mere veludviklede på. At hvis vi melder sådan her ud, hvad gør det så ved vores medarbejdergruppe." (Bilag 10, interview med Tove).

"Det er igen det kvindelige gen – jeg tillader ikke ulovligheder. Jeg er meget retskaffen, og mænd kan meget nemmere bøje af og lukke øjnene af for, at det nok er lige på kanten af, hvad man må." (Bilag 1, interview med Henriette).

"Alle ledere er individer, det er ligesom en grundforudsætning, men de har også et køn, og det køn tror jeg også på spiller en rolle, og der er det også min oplevelse at i gennemsnit, vil kvindelige ledere være bedre til at håndtere medarbejdere, den mere bløde side af ledelse og også måske få folk med, få skabt et ejerskab til de beslutninger, som man også skal træffe som leder og de beslutninger, der er i en stor organisation." (Bilag 11, interview med Thomas).

En mandlig topleder konkluderer:

"Jeg synes essensen er, at kvinder er lige så resultatorienterede, som mænd er. De har en anden måde at trumfe deres tilgang – kvinder er måske lidt mere dialogorienterede og lidt mere opmærksomme på den følelsesmæssige side af det." (Bilag 12, interview med Niels).

Differentieringsstrategiens mulighed for at øge antallet af kvinder i ledelsestoppen er betinget af kvindens evne til at positionere det feminine bidrag som et positivt bidrag i en udbredt mandeverden. Strategien kan forventes at medføre en øget andel af kvinder på toppen, hvis organisationens topledere er enige i, at kvinder indtager ledelsespositionen på en unik og positiv måde, hvilket i sidste ende kan gavne kvaliteten på toppen.

Assimileringsstrategi: Gender-defeater

Assimileringsstrategien er kendetegnet ved en *af-feminisering*. Her vil kvinden med lederambitioner forsøge at nedtone eller helt overvinde sit kvindekøn. Kvinden påtager sig denne strategi ud fra

antagelsen om, at (top)ledelse fortsat er mændenes domæne, hvorfor ledelsesavancement skal foregå på mændenes præmisser (Rennison 2012: 274). Med denne tanke i baghovedet forsøger kvinden at kopiere den mandlige ledelsesstil og dermed tage afstand fra kvindekønnet, som hun anser for svagt og mindreværdigt. Den assimilerede kvinde tager afstand fra andre kvinder og ser i stedet sig selv som en "maskulin kvinde" eller en form for "drengepige".

Som en leder udtrykker det:

"Jeg er ikke smadder hård og kontant, men jeg er heller ikke blødsøden, så jeg er nok på en eller anden måde en "mandepige", når det kommer til stykket." (Bilag 9, interview med Signe).

At den enkelte kvinde her definerer sig selv som en "mandepige" kan ifølge Rennison ske af karrierestrategiske årsager: kvinden forventer, at vejen til (top)ledelse er betinget af hendes evne til at assimilere, hvorved en succesfuld af-feminisering vil give anerkendelse og øgede avancemuligheder. Kvinden anser assimileringstrategien for positiv og nødvendig, hvis ambitionen om ledelsesavancement skal blive en realitet (Rennison 2012: 274). Eftersom kvinden med lederambitioner lader sig assimilere mod maskulint kønstegn, sker der en opløsning af forskellen mellem kvinde/feminitet på den ene side og mand/maskulinitet på den anden. Den kvindelige maskulinitet er udtryk for en queersk subjektposition, hvor kvinden udfordrer de eksisterende normer for, hvad det vil sige at være kvinde eller mand (Rennison 2012: 268). Når Signe definerer sig selv som en "mandepige", antager jeg, at hendes selvidentitet skabes i interaktion med andre, da hun påvirkes af de relationer, hun indgår i (Billing 2005: 81). En kvindelig topleder reflekterer over Signes strategi som "mandepige". Ulla hæfter sig ved ordet "blødsøden", hvor hun mener, at det er Signes måde at tage afstand til det feminine. Hun uddyber:

"Kvindelige værdier bliver til noget negativt, og til gengæld får den lidt ekstra på hård og kontant. Jeg tænker, at det er en kvindelig leder, som er meget opmærksom på, at hun bliver målt på det, man kalder mandlige værdier: det kontante, det beslutsomme, det resultatorienterede, og så vil hun heller ikke fornægte sin kvindelighed." (Bilag 13, interview med Ulla).

Ulla peger på, at "mandepige-strategien" kan skyldes, at regionen gør righoldigt brug af diverse handelshøjskolebegreber som; resultater, porteføljestyring og management, hvor Signes strategi er

udtryk for, hvad hun oplever, hun bliver målt på, hvis hun skal være en god leder (Bilag 13, interview med Ulla).

Nedenstående udsagn er eksempler på, hvordan en kvindelig leder overtager de positive træk ved ledergruppen, hvor hun reducerer forskellene og fremhæver ligheden med mændenes måde at bedrive ledelse på. Assimilation indebærer en queer subjektposition, da generaliserende forestillinger om, hvad der er typisk "mandlig" og "kvindelig" opførsel rykkes:

"Jeg tror ikke, at jeg nødvendigvis er traditionel kvindelig leder på den måde. Altså, jeg tror godt, at kvinder kan lede sådan lidt mere følelsesmæssigt og måske ikke altid være så tydelige, men det synes jeg faktisk ikke, at jeg lider under, hvis man kan kalde det det." (Bilag 10, interview med Tove).

"Hvis man tager de traditionelle kvindelige værdier, som måske ikke er så skarpe på sådan nogle ting, men det er jo noget, jeg skal være hele tiden i mit job – både som leder, men også som jurist. Der er det jo noget af det, vi bruger alt vores tid på, stort set. Så den side af mig er altså noget mere fremherskende, end den typisk er ved andre kvinder, for det skal man kunne leve i." (Bilag 10, interview med Tove).

Tove mener, at hun har taget meget til sig fra den maskuline kultur, hun er en del af og fremhæver, at hun ikke lider under kvindekønnets følelsesmæssige ledelsesstil. Hun siger videre, at den skarpe side er mere fremherskende hos hende, end den er hos andre kvinder. Sat på spidsen kunne man hævde, at hun konstruerer sig selv på lige fod med mænd, der kan finde ud af ting, som andre kvinder ikke kan. Omvendt kan hendes assimilering være udtryk for, at hun ligesom mænd kan artikulere, at hun også kan agere på ledelsestoppen. Der behøver ikke nødvendigvis ligge en nedvurdering af kvinder i hendes udtalelser.

Analysen af denne kønsstrategi peger på en risiko for at holde andre kvinder væk fra ledelsesniveauet, idet mænd og særlige "*drengepiger*" udgør forudsætningen for at kunne agere i (top)ledelse. Én af grundene til, at der ikke er så mange kvinder i ledelsestoppen i Region Syddanmark kan skyldes, at der er en ubevidst forventning om, at kvinder skal ligne mænd for at være rigtige ledere. Dette kan forstås i relation til, hvad jeg tidligere har nævnt om stereotyper og kønsrolleforventninger til de to køn, at konstruktionen af ledelse inden for en maskulin referenceramme har haft betydning for, at færre kvinder sidder i ledelsespositioner, idet færre kvinder end mænd har kunnet identificere sig med den maskuline "stil" og ligeledes er blevet

betragtet som kvalificeret inden for denne referenceramme. Strategien kan dermed antages at afholde kvinder fra en topkarriere, hvis jobbet indebærer, at man er i stand til at lægge det feminine fra sig.

Penduleringsstrategi: Gender-pendler

I penduleringsstrategien kan individet pendulere mellem kønnene, alt afhængig af hvilken sammenhæng og situation individet befinder sig i. Gender-pendler henviser til, at kvinder og mænd kan veksle mellem maskuline og feminine positioner i konkrete situationer, hvor kvinden har brug for sine maskuline kompetencer – såvel som manden kan indtage den feminine position (Rennison 2012: 275). Som Rennison fremhæver, kan strategien anvendes til at lege med kønskategoriene afhængigt af kontekst; "vær maskulin, når det er nødvendigt eller bedst i den givne situation, og feminin, når situationen kræver det." (Rennison 2012: 276).

En mandlig leder trækker på frihedsdiskursens syn på "kvinder i ledelse", når han pendulerer mellem substansen i "mand" og "kvinde" alt afhængig af sociale bestemmelser (Rennison 2012: 204):

"Du skal have det empatiske og kvindelige sider og kunne sætte dig ind i, hvad der sker ude i organisationen, hvis du laver en ændring, men du er også nødt til at have en eller anden form for kynisme. Altså, beslutningshandlekraft uden at du lægger dig hjem under dynen og græder, når du har truffet en beslutning, så som en god topchef, så er du nødt til at kunne lidt af begge dele." (Bilag 7, interview med Erik).

Og igen:

"Jeg tror ikke nødvendigvis, at det er så kønsspecifikt. Hvis du har nået topledelsesniveauet, uanset om du er mand eller kvinde, har du noget af begge dele. Du har den maskuline, men du svinger også håndtasken engang imellem og sætter tingene på plads." (Bilag 7, interview med Erik).

Grundantagelsen om kønnenes særskilte kvaliteter fastholder synet på, hvad det vil sige at være maskulin og feminin. Et pendulerende individ forudsætter, at tilpasningsparathed og vekselvirkning mellem køns kategorier er nødvendige egenskaber for den kompetente m/k leder (Rennison 2012: 276). I denne strategi er mænd og kvinder i stand til at agere såvel "hårdt" som "blødt", hvor valget

beror på de sociale positioner, vi indtager. Som reaktion på ovenstående udsagn fra Erik, erklærer Ulla sig enig i, at man skal kunne bruge både mandlige og kvindelige egenskaber:

"Jeg tænker, at man som leder er nødt til og kunne spille på mange strenge, og nogen gange handler det om og gå ind i det følelsesmæssige, andre gange handler det om og skære igennem eller sætte grænser." (Bilag 13, interview med Ulla).

For som Ulla siger, så er det jo sådan ledelse er.

Efter Jørgen har gennemlæst Eriks udsagn, gentager han, at det ikke nødvendigvis er så kønsspecifikt. Jørgen forklarer, at når man har nået topledelsesniveau, uanset om man er mand eller kvinde, har både mandlige og kvindelige egenskaber.

"Du kan påtage dig både maskulin attitude, men også feminin attitude. Det er ikke et skuespil, man skal spille for at kunne agere. Det skal ligge naturligt, for hvis det ikke ligger naturligt, så lægger andre mærke til det, og det kan andre lynhurtigt mærke på en. Man kan ikke ikke-kommunikere." (Bilag 12, interview med Niels).

Med denne strategi er der risiko for, at man ikke virker autentisk. Som Niels påpeger, skal man sørge for en *naturlig* brug af maskuline og feminine attituder. Den succesfulde brug af strategien forudsætter en troværdig vekslen mellem bløde medarbejdersamtaler og hårde forhandlinger. Strategien har den konsekvens, at man reproducerer og fastholder kvindelige egenskaber i opposition til mandlige, hvor sproget kontinuerligt konstruerer kvindekønnet som havende bløde egenskaber. For at nå til tops skal den kvindelige lederaspirant bevise, at hun indeholder mere end blot det feminine. Muligheden for at øge antallet af kvinder på ledelsestoppen er dermed betinget af ledelsesaspirantens evne til at pendulere autentisk.

Ironiseringsstrategi: Gender-joker

I ironiseringsstrategien anvender individet kønsstereotyperne og forestillingerne om de to køn til at lægge afstand og gøre op med fastlåste forestillinger (Rennison 2012: 277). Nedenstående udsagn beror på taktikken om, at overdivelse fremmer forståelsen – *hyberbolsk parodiering*, kalder Rennison det. I interviewet med en mandlig topleder præsenterede jeg ham for Henriettes udsagn om, at dem der sidder på toppositioner i dag, har formået at agere ligesom mænd (Bilag 1, interview med Henriette). Hertil afviser Thomas forestillingen om, at kvinder på toppen ligner mænd:

"Ja, det er jo også et synspunkt (*griner*). Det er jo sådan en stereotyp, man får sådan et billede af Margaret Thatcher eller Angela Merkel eller noget i den stil. Kvinder der blev som de mænd de gik i kamp med. Jeg kender godt det synspunkt, men jeg synes det er lidt fortærsket, fordi mine oplevelser, når jeg har siddet med andre ledere og topchefer, så synes jeg faktisk, at det gør en forskel, om der er kvinder til stede, eller der ikke er, og også at der er en rimelig del af dem. Jeg kender synspunktet, men jeg synes ikke helt, at det holder." (Bilag 11, interview med Thomas).

Præsenteret for samme udsagn, anfægter Niels forestillingen om, at kvinder skal ligne mænd for at være (top)leder. Han forklarer, at kvinderne tror, at de skal være *mega barske*, hvilket de ikke behøver efter hans mening:

"Det, der tæller, er, at de kan sætte retningen, og de medarbejdere, de har, har lyst til at følge den retning, og der er kvinder altså bare stærke til dialog. De behøver ikke påtage sig en eller anden maskulin rolle, slet ikke." (Bilag 12, interview med Niels).

I forlængelse heraf forklarer Signe, hvordan hendes tidligere kvindelige chef havde sat et Sten & Stoffer klistermærke på døren, hvor der stod, at her er mor, og her kan man få hjælp. Klistermærket var ment som en joke, for som Signe siger, var der ikke noget mor over hende (Bilag 9, interview med Signe). Empirisk, er der således flere eksempler på, hvordan personer opstiller kønsstereotyper for derefter at fremstille dem som uholdbare.

Den ironiske tilgang til forestillingerne om kvinder i ledelse synliggør en kritik af det syn, der eksisterer i empirien. En ironisk tilgang åbner op for, at virkeligheden ikke kan opdeles i enkle modsætningspar, men i stedet bryde denne tankefigur ved at påvise et spektrum af forskelle. I denne strategi går kritikken ud på at udskifte "mand/kvinde"-dikotomien med et væld af mulige kønsidentiteter (Rösing 2005: 38). Konsekvensen er, at kvindelige ledere in spe tilbydes et større råderum for at finde en personlig tilgang, der ikke nødvendigvis skal være inspireret af Angela Merkel. Både Thomas og Niels afviser nemlig, at kvinder skal være barske for at arbejde sammen med dem på toppen. De tilbyder dermed et mulighedsrum for fremtidige ledere, idet de afviser faste forestillinger om kvinder på toppen.

Forskydningsstrategi: Gender-bender

I forskydningsstrategien udvides rammerne for, hvordan "mandelighed" og "kvindelighed" kan konstrueres (Rennison 2012: 280). Dermed fastholdes køn som et grundvilkår, der indebærer at blive til med ét ud af to mulige køn (Rösing 2005: 26). Her er problemet ikke, at kønskategoriene fastholdes. Kønnen spiller ingen rolle, det er betydningen og forventningerne, vi har til kønnen, der begrænser individet (Rennison 2012: 280). Forskydningsstrategien trækker på frihedsdiskursen, der beror på tanken om det selvskabte køn. Ambitionen med strategien er at udvide mulighederne for, hvem der kan betegnes som mand og kvinde, og hvilke positioner kønnene kan indtage (Rennison 2012: 281).

Til interviewsamtalen med Signe spørger jeg hende, om der har været arbejdssituationer, hvor hun har tænkt over sit køn. Her anvender Signe forskydningsstrategien til at bryde eksisterende og generaliserende forståelser om kvindekønnen (Rennison 2012: 281):

"Jeg er blevet inddraget i børns sygdomme og sådan nogle ting, meget mere end han (kollega) er blevet, og han havde flere børn end mig, men det var mig der skulle høre om det. Men det er nogen andre, der tillægger mig noget. At jeg er *mor*."

Signes medarbejdere har en forventning om, at hun synes, det er dejligt, at de kommer til hende med graviditetsnyheder qua medlemskabet til kvindekønnen. Hun føler, at hun per definition skal være lykkelig på deres vegne, hvilket hun også er, men tænker samtidig *ikke nu igen*. (Bilag 9, interview med Signe). Ulla kommenterer på Signes udsagn, hvor hun pointerer, at kvinden har mulighed for at afvise de *forventninger* andre har til en:

"Det er interessant, det hun siger her, at der er andre, der tillægger mig noget, altså dels at hun skulle lægge ører til, og den der mor-rolle er noget, der går igen på arbejdspladsen. Men hvad der egentlig aktiverer den, det ved jeg faktisk ikke, fordi jeg tænker, at det kommer vel først til at virke, når der er nogen, der tillægger, og man samtidig tager imod den." (Bilag 13, interview med Ulla).

"Hvis man kigger tæt på det, så tror jeg nogle gange, at mændene tillægger kvinderne noget, og nogen gange så er der også ting, man kan i visse relationer ved at være lidt

mere kvinde, end man plejer at være, så det eksisterer jo." (Bilag 13, interview med Ulla).

Det antages, at forskydningsstrategien kan gøre det muligt for kvindelige ledelsesaspiranter at reflektere over og tage afstand til forventninger, der synes at begrænse individets mulighed for at agere frit. Man er fri til at vælge, om man vil tage imod andres forventning eller ej. For hvis man ikke ønsker at tage mor-rollen med på arbejde, så kan man lade være med at indtage rollen.

Hybridiseringsstrategi: Gender-crosser

I hybridiseringsstrategien afvises tanken om tokønsategorien. I stedet tilstræber man en sammenblandingsidentitet, hvor der ikke arbejdes med grænser mellem kønnene (Rennison 2012: 284). Til interviewsamtalen med Niels præsenterer jeg ham for Signes "mandekvinde-udsagn", hvortil han ikke blot pendulerer mellem kønnene, men beskriver og favner en flerkønnet identitet. Som han siger det:

"Det er lidt noget vrøvl, fordi der også er mange mænd, som heller ikke er smadderhårde og kontante, men heller ikke blødsødne. Man skal passe på med at kønsdele det på den måde og så generalisere på den måde, at kvinder har nogen helt bestemte egenskaber, og mænd har helt bestemte egenskaber." (Bilag 12, interview med Niels).

Empirien giver mulighed for, at den mandlige topleder kan besidde en række egenskaber, der traditionelt set tilskrives kvinder, og at mandlige topledere i højere grad tilegner sig kvindelige egenskaber i deres ledelsesstil. Ligesom også kvindelige ledere kan besidde egenskaber, der typisk tilskrives mændene.

Og et udsagn fra Thomas: "Man håber vel, at man er valgt, fordi man er den person, man er, og den leder man viser man er, og ikke fordi man har et bestemt køn." (Bilag 11, interview med Thomas).

Thomas understreger, at topledelelse ikke er noget man opnår på grund af sit køn. Toppositionen får man, for den man er, og det man gør. Han tror dermed ikke på, at lederegenskaber er knyttet til kønnet. Strategiens mulighed for at øge andelen af kvinder på ledelsestoppen er betinget af

ledelsesaspiranters evne til at udfolde en blandingsidentitet. Toplederne er ikke i tvivl om, at ledelse ikke handler om køn. Topledelse handler om at være sig selv:

”Jeg opfatter ikke mig selv, som direktør der er smadderhård, men jeg kan godt træffe nogle beslutninger, som er hårde, hvis resultaterne kræver det, og hvis det er nødvendigt at gøre det, men det betyder ikke, at jeg som menneske er en smadderhård kold sten.” (Bilag 12, interview med Niels).

Strategien giver mulighed for, at fremtidige ledere kan være sig selv. Feminin, maskulin eller noget midt i mellem. En strategi, der skal gøre det muligt for fremtidige ledere at administrere feminine såvel som maskuline kompetencer og gøre brug af begge dele på en naturlig måde. Vi skal gøre op med vanetænkningen for, hvad kvinder kan, hvad mænd kan, og hvad kvinder kunne være bedre til og omvendt.

Virtualiseringsstrategi: Gender-queerer

Den sidste kønsstrategi går under navnet virtualiseringsstrategien. Strategien udfordrer de øvrige strategiers grundlæggende antagelser. Først udfordres opfattelsen af, at kvinden skal fremstilles i relation til manden. I stedet tales der for at forstå kvinden som en positiv term, hvor der ikke skal henvises til noget på den anden side af forskellen. I virtualiseringsstrategien befries kønnet fra ”differentieringens og assimileringens enten-eller, penduleringens både-og, forskydningens hverken-eller eller hybridiseringens hverken-eller og både-og.” (Rennison 2012: 286). For det andet handler strategien om konstant at forny sig i forhold til, hvad man kan være og blive til. Queer strategien handler om at skabe noget, der endnu ikke findes, men kan blive aktuelt. Således vil denne strategi altid være flydende, idet den indebærer, at man konstant orienterer sig imod en mulig forandring (Ibid.: 290).

Skønt, jeg intet empirisk belæg har for, at de adspurgte har taget denne strategi til sig, vil jeg argumentere for, at virtualiseringsstrategien kan tilbyde noget til feltet, som ingen af de andre strategier kan. Den tilbyder en konstant subjektiveringsproces, hvor det bliver vanskeligere at agere uden at gøre sig overvejelser over, hvor meget *kvinde* eller *mand* man vil være. Derfor kan spørgsmålet om kønsstrategier ikke reduceres til, hvorvidt den ene strategi er bedre end den anden til at opnå advancement. Fastholder lederaspiranten brugen af én strategi, risikerer han/hun at blive blind for de subjektiveringsmuligheder, som andre strategier tilbyder. Strategiens fokus på fornyelse

kan tænkes at have en gavnlig effekt for muligheden for at øge antallet af kvinder på ledelsestoppen, idet man vil stille krav til forandring og spørge ind til fastlåste forståelser.

Opsamling

I denne delanalyse har jeg analyseret, hvordan individet forstår og griber de fem kønsdiskurser an på otte mere eller mindre queer-strategiske måder. De queer-strategiske positioneringer indebærer, at man ikke kan hævde, at der er en fast forståelse om, hvordan man skal agere for at opnå ledelsesavancement, hvilket automatisk åbner op for forandringsmuligheder for såvel Region Syddanmark som for kvindelige ledere in spe. Individet er omgivet af fem kønsdiskurser, som gøres til et personligt udtryk alt afhængig af den konkrete situation. De anvendte kønsstrategier giver plads for aktivt handlende, erkendende og refleksive personer. Analysen illustrerer, hvordan individerne handler i forhold til de diskursive betingelser, som ser ud til at forklare dem. Subjektiveringsanalysen betoner, hvordan individet fremstår som forholdsvis aktive; som nogen der påtager sig diskurserne i deres egen personlige identitetsforståelse, og som overvejende er aktive i fortolkningen af disse. Konsekvensen for min analyse af forholdet mellem diskurs og kønsstrategi viser, at diskurserne prioriteres på bekostning af den aktive rolle. De valgte kønsstrategier virker overvejende som et resultat af et ikke-bevidst valg af kønsdiskurs. I analysen har jeg givet en række eksempler på subjektiveringsstrategier, som repræsenterer svar på kønsdiskurserne. Det skal her pointeres, at individerne ikke fremstilles som aktive kønsballademagere, da diskursernes potentialer ikke udnyttes til fulde. Det kan antages, at individerne ikke aner mulighederne for deres subjektive handlen. Med udgangspunkt i de fremanalyserede kønsstrategier, virker det ikke umiddelbart til, at individerne har set muligheden i at skabe en reflektiv distance mellem sig selv og de fremherskende diskurser på en sådan måde, at de kan reflektere over dem og forandre dem (Stormhøj 1998: 231).

Diskussion

Synet på kønnene skal ændres

I dette afsnit vil jeg diskutere, hvordan kønsstrategierne kan bidrage til at forstå individernes mulighed for at handle og tænke anderledes. Som det fremgår af analysen, er det ikke alle Rennisons kønsstrategier, der empirisk optræder lige tydeligt. Interviewpersonerne er præget af modsatrettede forestillinger om kvinder i ledelse, hvor de på den ene side henviser til, at det er uundgåeligt ikke at være sit biologiske køn – altså, at visse egenskaber, som er forbundet med det biologiske køn, ikke harmonerer med bestemte forventninger, vi har til lederpositionen. Det interessante er her, at de opretholder beskrivelser af, hvad en mand og kvinde er, og hvilke egenskaber der er feminine og maskuline. På den anden side eksisterer der en refleksion i forhold til at bryde med sit køns adfærdsnormer, hvor individet tager afstand fra tanken om, at man er sit køn. Det indtryk, analysen efterlader, er, at respondenterne til dels praktiserer kønsstrategier efter faste forventninger om, hvilke egenskaber den dygtige topleder indeholder, og hvordan man skal agere for at opnå advancement. Personerne i interviewmaterialet udtaler sig ganske nuanceret om, hvorvidt de kvindelige karaktertræk er en fordel eller ulempe i (top)ledelse. Her er det under betegnelsen *kvinde*, at kvinderne kan gøre sig særligt synlige i kraft af deres køn. Jf. differentieringsstrategien eksisterer der talrige udsagn, hvor kvindelige ledere gør sig bemærket, eftersom de lægger mærke til andre ting end deres mandlige kolleger. De kvindelige leders egenskaber synliggøres som værende positive på toppen. Dette kan være en af overvejelserne bag, at kvinderne gerne lader sig subjektivere igennem denne kønsstrategi. At de differentierer sig fra mændene, da de stadig udgør en minoritet på toppen og dermed stadig kan markere sig som særlige. Men hvad sker der med de kvinder, der ikke bærer det særligt feminine efter normen? Her består udfordringen i, hvis en kvinde er lige så magtbegærlig, resultat- og konkurrencedrevet som en mand, hvorved der ikke vil være et legitimerende begreb parat til at gøre adfærden acceptabel og forståelig og til at validere adfærden som et udtryk for, hvem hun er som person. I interviewmaterialet er der ikke social genkendelse og bekræftelse til kvinden, der ikke efterlever kønnenes adfærdsnormer. Tværtimod tages der afstand fra den type kvinder, hvor en mandlig topleder forklarer, at han nødtigt ville arbejde for *sådan* en kvinde (Bilag 12, interview med Niels). For det andet er konsekvensen af nyttediskursen, at hvis det kun er få kvinder, der efter Toves udsagn har egenskaber, der er mere fremtrædende, end det typisk er ved andre kvinder (Bilag 10, interview med Tove), er det nødvendigt at kun få kvinder opnår advancement for ikke at risikere at miste tilstedeværelsen som særlig. Jf. Toves bemærkning kan det også være et udtryk for et ønske om at holde andre kvinder væk fra ledelsestoppet, så de få kvinder

på toppen kan fastholde positionen som særlige kvinder. Jeg ser en risiko for, at denne strategi kan komme til at pålægge kvinder en større social ansvarlighed, idet kvinder der allerede har opnået advancement skal være parate til at miste positionen, når det bliver mere normalt at se kvinder på toppen.

Kapitel 5: Konklusion

I afhandlingen undersøges det, hvordan "kvinder i ledelse" italesættes i Region Syddanmark, hvilke kønsstrategier der muliggøres herved, samt hvilken effekt det har for antallet af kvinder i ledelsestoppen. Problemformuleringen undersøges ud fra erkendelsesinteressen i, at forskelligartede måder vi taler om kvinder i ledelse på, afføder forskellige løsningsmuligheder.

Resumé

Med teori fra Foucault, Butler og Rennison fokuserer jeg på at skabe mangfoldighed i debatten ved at udforske og kortlægge kønsdiskurser, hvorfra man kan analysere det kønnede individs strategi til ledelsesavancement. Gennem 13 interviews med medarbejdere og ledere på forskellige niveauer analyseres forestillingerne om køn og kvinder i ledelse for at undersøge, hvilke diskurser og kønsstrategier, der konstrueres i Region Syddanmark.

I diskursanalysen har jeg præsenteret fem diskurser, der hver især udkrystalliserer sig om et bestemt syn på kvinder i ledelse, og som følgelig giver ophav til fem forskellige problempræsentationer. De fem kønsdiskurser konkurrerer med hinanden og støder sammen, hvilket jeg her vil opsummere.

I biologidiskursen anses ligestillingsdebatten om flere kvinder i ledelse ikke for et problem. Hvorfor skal kvinder avancere lyder spørgsmålet? Biologidiskursen illustrerer, hvordan respondenterne ser det naturlige køn (sex) som afgørende for manglen af kvinder i (top)ledelse. Det biologiske køn gør at kvinder genetisk er programmeret til at føle større ansvarlighed for familiens velbefindende. Flere personer benævner et såkaldt "omsorgs-gen", der ikke stemmer overens med ledelse og karriereræs. Respondenternes udtalelser om et naturligt køn uafhængigt af det sociale køn (gender) medfører at det biologiske køn sættes udenfor diskursiv rækkevidde, hvilket har den konsekvens, at kvinden ikke kan konstruere eget køn m.h.p. at opnå forfremmelse. Vi skal derfor droppe tanken om at øge andelen af kvinder i ledelse, da det bløde gen ikke egner sig til magtkampe i ledelsestoppen.

Inden for talentdiskursen præsenteres problemet med den lave andel af kvinder i ledelsespositioner, som udfordringen med at få talenter frem i lyset. I denne diskurs illustrerer empirien, hvordan kønnets betydning nedtones til fordel for individets personlige egenskaber og kompetencer som et talentfuldt individ. I talentdiskursen anses kvinde-kønnet ikke som årsagsforklaring på, hvorfor kvinder besidder færre ledelsesposter end mænd. I diskursen eksisterer der en kønsblindhed. For at opnå forfremmelse bruges *individualiseringsstrategien* til at tage afstand fra al kønsliggørelse og fjerne sig fra tanken om, at ledelsesidentitet skabes i relation til køn. Kvinderne positionerer sig som talentfulde igennem en diskurs om kønsblindhed, hvorved de risikerer at fjerne fokus fra kvinder, der trods gode uddannelser og kompetencer har brug for hjælp til at aktualisere deres potentiale.

Inden for nyttediskursen, etableres der en forskel mellem mandlige og kvindelige træk, hvoraf mandens træk udgør normen for den dygtige leder. Problematikken er, at ledelse og især topledelse er et maskulint område, hvorfor kvinders adgang til lederpositioner er betinget af deres evne til at håndtere de krav og adfærdskonventioner, der er knyttet til lederpositionen. Her bruger nogle kvinder *assimileringsstrategien* til at tage afstand fra kategorien kvinde ved en såkaldt *af-feminisering*, som udpeger hende som en særlig "drengepige". Analysen af denne diskurs og kønsstrategi peger på en risiko for at holde andre kvinder væk fra ledelsesavancement, idet mænd og særlige "drengepiger" udgør forudsætningen for at kunne agere i (top)ledelse. Empirisk eksisterer der talrige udtalelser, der benævner, at kvinder kan bidrage med nye kvaliteter og ressourcer til lederpositionen, hvis de får muligheden. Her anvender flere kvinder *differentieringsstrategien* for at markere det feminine, som en ny og unik måde at indtage ledelsespositionen på. Strategiens *re-feminisering* kan forventes at medføre en øget andel af kvinder i ledelsespositioner, hvis organisationen erklærer sig enig i, at kvinder besidder en komparativ fordel i forhold til mandekønnet. Diskursens ræsonnement støder således sammen med talentdiskursens tro på, at ledelsespositionen er kønsneutral, idet nyttediskursen mener, at kvinde-kønnet kan gøre en forskel på toppen.

I eksklusionsdiskursen er forestillingen, at der ikke er flere kvinder i ledelsestoppen, da kvinder udelukkes fra ledelsestoppen. Diskursens italesættelse har den konsekvens, at kvinder skal vælge *til* i stedet for *fra* og gøre op med forventningen om, at mænd har bedre mulighed for at lykkes. Forestillingen er, at kvinder fravælger sig selv, fravælges i rekrutteringsprocessen og kønsstereotyp behandling, der begrænser kvinders advancementsmuligheder. Konkret skal kvinderne gøre sig

synlige i organisationen og rekrutteringsprocessen skal tage højde for, at man undgår "mandenetværk".

I frihedsdiskursen er det ideal, der forankrer diskursen, den talentfulde kvinde, der går målrettet efter advancement. I diskursen defineres problemet som manglede handling fra kvindernes side. Hvis kvinder ønsker en karriere i ledelse, må hun selv gribe stafetten og få det til at lykkes. Inden for frihedsdiskursen kan individet skabe sit køn uanset, hvilket biologisk køn man synes at have. Effekten af frihedsdiskursen er, at individet kan anvende en queersk tilgang til omskabelsen af sit køn. Frihedsdiskursen efterlader fremtidige ledelsesaspiranter med et væld af *handlepotentiale* for omskabelsen af sit køn og avancemuligheder. Ironiserings-, pendulerings-, forskydnings- og hybridiseringsstrategien illustrerer, hvordan individet fremstår som forholdsvis aktive i fortolkningen af disse strategier. Dog er individerne ikke aktive kønsballademagere, da strategiernes potentialer for at opnå forfremmelse ikke udnyttes til fulde. Samtidig ligger der et handlepotentiale i fortolkningen og adoptionen af virtualiseringsstrategien, som empirisk ikke foldes ud blandt Region Syddanmarks medarbejdere og ledere.

Hovedpointer

- De diskurser som fremføres stærkest i Region Syddanmark er dem, som skaber vores holdning til fænomenet kvinder i ledelse. Eksempelvis gør det en stor betydningsmæssig forskel, hvordan manglen på kvinder i ledelse forstås og italesættes. Hvis fx ledere og topledere italesætter kvinder som en ressource, så kræver det ledelsesmæssige overvejelser over, hvordan ressourcerne bedst bringes i spil.
- Kønsstrategiernes potentialer udnyttes ikke til fulde. Der ligger dermed handlepotentiale i at fortolke nye strategier.

Anbefalinger til Region Syddanmark

Efter at have analyseret, diskuteret og konkluderet afhandlingens problemformulering er tiden kommet til at hæve blikket og give et par anbefalinger videre til Region Syddanmark.

I analysen præsenteres vi for et periodisk indblik i, hvordan skiftende strategier bestræber sig på at øge kvinders fortsatte ledelsesavancement. Det er tydeligt at talentdiskursen er dybt forankret i regionens selvforståelse, hvorfor mange ledelsesaspiranter praktiserer individualiseringsstrategien ved at beskrive, hvordan avancement tildeles de bedst kvalificerede kandidater uanset køn. Her er det ikke kønnet, men kompetencerne det handler om. Her vil jeg gerne gentage en pointe fra analysen, nemlig det faktum, at denne kønsblinde strategi til kvinders fortsatte avancement kan risikere at overse de kvinder, der ikke selv er i stand til at realisere deres fulde potentiale. For at styrke regionens fokus på kompetencer, er det vigtigt at arbejdet bliver forankret i konkrete handlingsplaner. I bestræbelserne på avancement har kvindelige aspiranter brug for hjælp til at realisere deres talent. Konkret ville dette kunne udmøntes i *talentprogrammer* for både mandlige og kvindelige medarbejdere, *fokus i medarbejderudviklingssamtalen* på at afklare og støtte op om medarbejderes fremtidsplaner, *opfølgningssamtaler*, *eksterne netværk* og *sparring på tværs af afdelinger* med ligesindede. Dette kunne tænkes at forbedre fastholdelsesmulighederne i en tid, hvor regionen har brug for at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. Regionen kan med fordel vise *rollemodellerne* frem, så kvinder kan se at det er muligt at opnå avancement.

For det andet vil jeg særligt fremhæve differentieringsstrategien, som eksempel på en strategi, der foretrækkes af mange af de adspurgte. Her går mit råd både til regionen og de kvinder, der ønsker at fortsætte deres ledelsesavancement. De kvindelige aspiranter skal ikke glemme deres køn og tro at assimilering mod mandlige egenskaber er nødvendigt for at kunne agere på toppen. Derfor skal kvinder stå ved deres køn og bidrage med nogle andre ressourcer. Til regionen vil mit råd være, at der fokuseres på at opbygge og udnytte kvindelige ressourcer.

Mit sidste råd går til kvinder med ønske om ledelsesavancement. Kvinder skal droppe tanken om, at der er en fast forståelse for, hvordan man skal agere for at nå toppen. Det vil automatisk udløse nye forandringsmuligheder, hvis kvindelige aspiranter overvejer, hvorvidt der er *alternative strategier*, der kan gøres brug af på vejen mod ledelsestoppen. Udnyt at man kan skifte mellem strategier alt efter den aktuelle situation og iagttag, hvordan de modtages af din chef og dine kolleger.

Kapitel 6: Perspektivering

Efter at have konkluderet afhandlingens problemformulering er tiden kommet til at hæve blikket og åbne op for en alternativ indgangsvinkel til problemstillingen, som kunne have frembragt ny viden om fænomenet kvinder i ledelse.

Når man hævder, at man ikke automatisk *er* mand eller kvinde, men at man *gøres* til kvinde eller mand i den sociale proces, er kønnet i princippet foranderligt. Kønnet kan opløses eller ophæves. Afhandlingen ophæver ikke kønnet som noget identificerbart kropsligt, som er knyttet til hormoner og gener. Det, der er på tale, er en ophævelse af kønnet med en fastlåst forståelsesramme. Med ophævelsen af sex/gender vil det være interessant at iagttage, hvordan ledelsesaspiranter praktiserer køn i interaktion med chefer og kolleger.

Der er umiddelbart et teoretisk begreb, som kunne have været interessant at anvende på mit empiriske materiale. Tilgangen hedder *doing-gender*, og er formuleret af Candace West og Don Zimmerman (1987). West og Zimmermans kønskonstruktionistiske teori anser køn som et diskursivt, sprogligt og kommunikativt konstrueret fænomen – noget vi ”gør” i mellemmenneskelig kommunikation og ikke noget som vi ”har” eller ”er” (Lykke 2008: 60).

Denne tilgang kunne have været medvirkende til at åbne nye veje til at se, at kønnet ikke blot forhandles i diskursive praksisser. Som professor i socialpsykologi Dorte Marie Søndergaard (1996) forklarer, så kan konkrete handlinger, kroppenes og de fysiske udtryk ligeledes tages i betragtning i forståelsen af konstruktionen af køn. Kønnet konstitueres i måderne kroppene opleves og behandles på, ligesom kroppene interagerer i indforståede rutiner og handlemønstre (Søndergaard 1996: 46). Det har dermed nogle implikationer, når man ser bort fra respondenternes fysiske positioneringer og konkrete praktiske handlinger, idet disse ”usynlige” og fysiske koder kunne have tilføjet analysen et nyt blik. Et interaktionistisk blik ville kræve en anderledes form og metode, fordi fokus skulle være på det kropslige og usagte, og det kræver observation og situationer sammen med interviewpersonerne.

For fremtidige analyser inden for feltet kvinder i ledelse, kunne det være interessant at sammenholde subjektiveringsstrategierne med observationer af, hvordan strategierne kommer til udtryk i konkrete interaktioner. Dette m.h.p. at se, hvordan kvinders strategier modtages af chefer og kolleger. Kan der være en barriere mellem fysiske positioneringer og kønsstrategier? Kræver skiftende strategier andre praktiske handlinger i mødet med lederen?

Kildeliste

- Andersen, N.Å. (1999). *Diskursive analysestrategier – Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne: København.
- Andersen, N.Å. (2002). *Polyfone organisationer*. Nordiske Organisasjonsstudier, 4.2.
- Astrup Madsen, J. og Darmer, P. (2010). *Det kvalitative interview*. I: Darmer, P., Jordansen, B., Astrup Madsen, J. og Thomsen, J. (red.), *Paradigmer i praksis: Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*. Frederiksberg: Handelshøjskolens Forlag.
- Billing, Y.D. (2005). *Ledere under forandring? – om kvinder og identitet i cheffjobs*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Brinkmann, S., og Tanggaard L. (2010) *Kvalitative Metoder*, Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 2 oplag.
- Butler, J. (1999/1990). *Gender Trouble – Feminism and the Subversion of Identity*, New York og London: Routledge.
- Butler, J. (2007). 'Performativitetens sociale magi'. i D. M. Søndergaard (red), *Feministiske tænkere. En tekstsamling*. Hans Reitzels Forlag, Kbh., 160-178.
- Borchorst, A. et al. (2002). *Kønsmagt under forandring*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Creswell, W. J. (2009). *Research Design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Sage
- Davies, B. (2007). 'Kvindens subjektivitet og feministiske fortællinger'. i D. M. Søndergaard (red), *Feministiske tænkere. En tekstsamling*. Hans Reitzels Forlag, Kbh., 179- 206.
- Djøfbladet (2014). *Karrierekvinders knas med kærligheden*, november 2014, København: Djøf
- Erhvervs- og Vækstministeriet og Ministeriet for Ligestilling og Kirke (2012). *Fakta om den danske model for flere kvinder i ledelse*.
- Esmark, A., Laustsen, C.B. og Andersen, N.Å. (2005). *Post-strukturalistiske analysestrategier*, Roskilde Universitetsforlag/ Samfundslitteratur: Frederiksberg.
- Foucault, M. (2005). *Vidensarkæologien*, Forlaget Philosophia
- Foucault, M. (2006). *Ordene og tingene – En arkæologi om humanvidenskaberne*, Det lille forlag Frederiksberg.
- Flyvbjerg, B. (2010). 'Fem misforståelser om casestudiet'. i S. Brinkmann & L. Tanggaard (red.), *Kvalitative Metoder: En grundbog*. Hans Reitzels Forlag, Kbh., s. 463-487.

- Farrell, K. A., Hersch, P.L. (2005). Additions to corporate boards: The effect of gender, *Journal of Corporate Finance* 11, 85-106
- Højgaard, L & Søndergaard, DM. (2010), 'Multimodale konstitueringsprocesser i empirisk forskning'. i S. Brinkmann & L. Tanggaard (red), *Kvalitative Metoder: En grundbog*. Hans Reitzels Forlag, Kbh., s. 315-339.
- Højgaard, L. (2002). 'Magtens køn – kvinder og mænd i toppositioner inden for erhvervsliv, offentlig administration og politik'. i A Borchorst (red), *Kønsmagt under forandring*. Hans Reitzels Forlag, Kbh., s. 92-109.
- Howarth, D. (2005). *Diskurs – En introduktion*, 1. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, Kbh.
- Higgs, D. (2003). Review of the role and effectiveness of non-executive directors, United Kingdom Department of Trade and Industry
- Helland, E. og Sykuta, M. (2004). Regulation and the evolution of corporate boards. Monitoring, advising or window dressing? *Journal of Law and Economics* 47, 167-193
- Ibarra, H., Ely, R. og Kolb, D. (2013). *Women Rising: The Unseen Barriers*, Harvard Business Review. Sep2013, Vol. 91 Issue 9, p60-87.
- Jacobsen, M., Lippert-Rasmussen, K. og Nedergaard, P. (2010). *Videnskabsteori – i statskundskab, sociologi og forvaltning*. Hans Reitzels Forlag.
- Jacobsen, B., Tanggaard, L. og Brinkmann, S. 2010, 'Fænomenologi'. I: S Brinkmann & L Tanggaard (red.). *Kvalitative Metoder: En grundbog*. Hans Reitzels Forlag, Kbh., s. 185-205.
- Jensen, N. H. (2002). 'Akademikere i departementerne'. i A Borchorst (red), *Kønsmagt under forandring*. Hans Reitzels Forlag, Kbh., s. 54-71.
- Jørgensen, M.W. og Phillips, L. (1999). *Diskursanalyse som teori og metode*, Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Interview – Introduktion til et håndværk*, 2. udgave, København: Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S. (1997). *InterView – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Lykke, N. (2008). *Kønforskning – en guide til feministisk teori, metodologi og skrift*, 1. udgave, Forlaget Samfundslitteratur.
- Langergaard, L., Barlebo, S. og Sørensen, A. (2006). *Videnskab og virkelighed*, Forlaget Samfundslitteratur: Frederiksberg.
- Laclau, E. og Mouffe, C. (2002). *Det Radikale Demokrati – Diskursteoriens politiske perspektiv*. Roskilde Universitetsforlag.

Mik-Meyer, N. og Villadsen, K. (2007). *Magtens Former – Sociologiske perspektiver på statens møde med borgeren*, København: Hans Reitzels Forlag.

Page, S.E. (2007). *The Difference. How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton University Press.

PwC (2010). *Evaluering af Charter for flere kvinder i ledelse*. København: Pwc.

Rennison, B.W. (2012). *Knæk kønnets koder – kvinder i ledelse*, Gyldendal Business.

Rennison, B.W. (2011). *Ledelsens Genealogi – Offentlig ledelse fra tabu til trend*, Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Rosenberg, T. (2007). "Queerfeminisme". I: D.M. Søndergaard (red.). *Feministiske tænkere. En tekstsamling*, København: Hans Reitzels Forlag.

Rösing, M. L. (2005). *Kønnets katekismus*, 1. udgave, Roskilde Universitetsforlag.

Stormhøj, C. (2006). *Poststrukturalismer – Videnskabsteori, Analysestrategi, Kritik*, Forlaget Samfundslitteratur, 1. udgave

Stormhøj, C. (1998). *Kønnet vi tænker, kønnet vi gør*. Sociologisk Institut, Københavns Universitet

Staunæs, D. (2004). *Køn, etnicitet og skoleliv*, Forlaget Samfundslitteratur, 1. udgave

Søndergaard, D.M. (1996). *Tegnet på kroppen: Køn, koder og konstruktioner blandt unge voksne i Akademia*. Museum Tusulanum, København.

Søndergaard, D. M. (2007). *Feministiske tænkere. En tekstsamling*, København: Hans Reitzels Forlag.

West, C. og Zimmerman, D.H. (1987). "Doing Gender". I: R.J. Ely, E.G. Foldy, M.A. Scully (eds.). *Reader in Gender, Work and Organization*, Malden, Oxford, Victoria: Blackwell Publishing.

Artikler og internetkilder

Aarhus Kommune – Aarhus.dk: "Mangfoldighed og ligestilling" <http://www.aarhus.dk/job/den-attractive-arbejdsplads/Mangfoldighed-og-ligestilling.aspx>

Beskæftigelsesministeriet 18.02.2014: "Rapport: Kvinder og mænd på arbejdsmarkedet 2013" <http://bm.dk/upload/BEM/Files/Dokumenter/Publikationer/2014/Kvinder%20og%20maend%20pa%20arbejdsmarkedet%202013.pdf>

Berlingske Business 01.10.2014: "Langt til målet om flere kvinder i bestyrelserne", lokaliseret den 2. oktober 2014 <http://www.business.dk/karriere/langt-til-maalet-om-flere-kvinder-i-bestyrelserne>

Berlingske Business 11.10.2012: "*Kønskamp raser hos Lego*", lokaliseret den 27. juli 2014
<http://www.business.dk/ledelse/koenskamp-raser-hos-lego>

Berlingske Business 17.06.2014: "*Kvinderne falder fra, før de når direktionsgangen*"
<http://www.business.dk/ledelse/kvinderne-falder-fra-foer-de-naar-direktionsgangen>, lokaliseret den 16. juli 2014

Business.dk 14.05.2014: "*Alle topchefer er forskellige*", lokaliseret den 14. maj 2014
<http://www.business.dk/karriere/alle-topchefer-er-forskellige>

Business.dk 14.05.2014: "*Mænd og kvinder i topposter er ens*", lokaliseret den 14. maj 2014
<http://www.business.dk/karriere/maend-og-kvinder-i-topposter-er-ens>

Børsen 30.04.2014: "*ISS: Topchefer skal satse på positiv særbehandling*", lokaliseret den 30. april 2014
<http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/81177/artikel.html>

Dansk Magisterforening (DM).dk: "*Det kønsopdelte arbejdsmarked*"
<http://www.dm.dk/da/OmDM/DMsPolitik/Ligestilling/FaktaKoensopdelt>

Dr.dk: "*Region Syddanmark dårligst til ligestilling*", lokaliseret den 30. april 2014
<http://www.dr.dk/Nyheder/Regionale/Trekanten/2013/10/17/144119.htm>

Djøfbladet 28.04.2010: "*Kvinder gør bestyrelser mere effektive*"
<http://www.djoefbladet.dk/blad/2010/08/kvinder-g-oe-r-bestyrelser-mere-effektive.aspx>

Erhvervsstyrelsen februar 2013: "*Vejledning om Måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom*".
http://erhvervsstyrelsen.dk/file/346019/vejled_om_koen.pdf

Erhvervsstyrelsen september 2014: "*Redegørelse for det underrepræsenterede køn i danske virksomheder*", rapporten er udarbejdet af COWI <http://erhvervsstyrelsen.dk/file/512042/Rapport-om-koensmaessig-sammensaetning-af-ledelsen-2013.pdf>

ISS Danmark – "Kvinder i Ledelse" <http://www.dk.issworld.com/da-DK/samfundsansvar/vores-medarbejdere/mangfoldighed/Kvinderiledelse>

Jyllands-Posten 30.04.2014: "*Kvinderne skal lokkes ud af busken*", lokaliseret den 11. maj 2014
<http://jyllands-posten.dk/aarhus/politik/ECE6679431/kvinderne-skal-lokkes-ud-af-busken/>

Lederne 2008: "*Succesfulde virksomheder ledes af mænd – ikke succesfulde af kvinder*", lokaliseret den 22. juli 2014 <http://www.lederne.dk/NR/rdonlyres/A06A0CBC-ED54-4EF0-8A03-B0472CF28AF6/0/DDLpaperpdf.pdf>

Mandagmorgen (a) 03.05.2013: "*Det kønsopdelte arbejdsmarked*", lokaliseret den 1. maj 2014
<https://www.mm.dk/koensopdelte-arbejdsmarked>

Mandagmorgen (b) 03.05.2013: *"Ligestilling på jobbet starter i familien og folketinget"*, lokaliseret den 1. maj 2014 <https://www.mm.dk/ligestilling-jobbet-starter-familien-folketinget>

Politiken 21.02.2014: *"Legos styrmand: Vi har ikke valgt Eva, fordi hun er kvinde"*
<http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2215572/legos-styrmand-vi-har-ikke-valgt-eva-fordi-hun-er-kvinde/>)

Politiken 28.10.2014: *"Ekspertes: Vi får ligestilling om 81 år"*, lokaliseret den 28. oktober 2014
<http://politiken.dk/udland/ECE2437363/eksperter-vi-faar-ligestilling---om-81-aar/>

Politiken 05.05.2012: *"Dansk Erhverv: Kvinder vil ikke være ledere"*, lokaliseret den 1. maj 2014
<http://politiken.dk/oekonomi/ECE1560744/dansk-erhverv-kvinder-vil-ikke-vaere-ledere/>

<http://kvinderiledelse.dk>

<http://lederne.dk>

<http://danmarksstatistik.dk>

Kvinder i ledelse – *undersøgelse af barrierer for kvinder i ledelse i Region Syddanmark*, udarbejdet af HR Sekretariatet, september 2012.

Alle ovenstående webkilder var tilgængelige på de oplyste links den 27. november 2014.

Appendiks

Interviewguide

Præsentation

Præsenter dig selv: køn, alder, profession og status

Hvor længe har du været ansat i regionen, og hvad består dit arbejde i?

Indledende spørgsmål

Hvorfor tror du, at der ikke er flere kvinder i topledelse?

Hvad ville det betyde med flere kvinder på toppen?

Hvad synes du konkret der kan gøres ved det?

Køn

1. Kan du give en så detaljeret beskrivelse som muligt af en situation, hvor du tænkte over dit køn i en arbejdssituation?
2. Kan du huske en situation, hvor du har tænkt over dit køn?
3. Hvad skete der i den situation, du talte om?
4. Tænker du over dit køn qua du sidder i ligestillingsudvalget?
5. Tror du der er forskel på, hvad mænd og kvinder anser for attraktive jobs?
6. Har du gjort dig overvejelser om mænd og kvinder foretrækker forskellige typer arbejdsopgaver?
7. Hvordan opfatter du kvinders mulighed for at blive leder i Region Syddanmark?
8. Til jobsamtaler, gøres der overvejelser om mænd og kvinders forskelligheder?

Ledelse

9. Hvad synes du om debatten om kvinder i ledelse?
10. Hvilke karaktertræk karakteriserer en god leder?
11. Tager god ledelse hensyn til kønnet der ledes?
12. Hvordan vil du sammenligne din ledelsesstil med dine mandlige kolleger på samme niveau?
13. Vil du give en så detaljeret beskrivelse som muligt af en situation, hvor du lærte noget om den mandlige ledelsesstil?
14. Er der noget ved den kvindelige ledelsesstil, som mandlige ledere med fordel kan lade sig inspirere af?
15. Er der omvendt noget kvinderne kan lade sig inspirere af?
16. Hvilke særlige udfordringer er forbundet med dagligdagen som leder?
17. Er der forskel på blandede afdelinger – og afdelinger, hvor kun det ene køn er repræsenteret med hensyn til trivsel og samarbejde?

Fremadrettet

18. Hvilke initiativer kunne være med til at forandre kønsopdelingen i Region Syddanmark?
19. Hvem har ansvaret for at få flere kvinder til tops?
20. Hvilken rolle mener du, at offentlige organisationer som jeres bør spille i forhold til at få flere kvinder i ledelse?
21. Hvilke forventninger har du til din leder?
22. Deltager du i netværksgrupper?
23. Hvordan vurderer du muligheden for at avancere i dit nuværende job?
24. Har du deltaget i særlige kurser/uddannelsesforløb rettet mod ledere in spe? Hvis "JA", har det været brugbart?
25. Har du yderligere kommentarer inden vi runder af?

Interviewguide

Interviewguide til topledere i Region Syddanmark

Talent-management:

"Jeg har også den holdning, at man altid skal ansætte den bedst kvalificerede uanset om det er en mand eller kvinde... og det betyder ikke så meget om det er en mand eller kvinde. Kompetencerne skal bare være der." (kvindelig politiker)

"Jeg kan slet ikke sætte mig ind i, at man skal lave en positiv særbehandling på nær handicappede og også der synes jeg der er grænser for, hvad man skal gøre. Man skal vælge dem, der er kvalificerede. Det er kvalifikationerne, motivationen og personen bag, der er afgørende og ikke nogle af de andre ting." (kvindelig HR leder)

Hvorfor tror du, at jeg hører fra 8 ud af 10 at kompetencer er vigtigere end køn?

Hvorfor så have et ligestillingsudvalg, der skal sætte fokus på kvinder i ledelse?

Kvinden som business-case

"... at jeg i ligestillingsudvalget kan sidde og gøre opmærksom på de kompetencer, som jeg mener vi kvinder kan bidrage med, fordi jeg tror mændene måske ikke har set dem endnu og det er derfor man ikke får flere kvinder ind. At man ikke har set, hvad de kan gøre og er gode til, så det prøver jeg at gøre opmærksom på. Ja, løfte en pegefinger og sige 'ja, husk nu kvinderne.'" (kvindelig politiker)

"... Der er en tendens til, at kvinderne er mere medarbejderorienterede i deres ledelsesstil og mændene er måske lidt mere opgaveorienteret. Så på den måde kan du jo sige, at du får en større mangfoldighed. Du får en anden lederstil ind, hvis der er flere kvinder med." (mandlig HR leder)

Hvorfor tror du, at flere interviewpersoner fremhæver den kvindelige ledelse i opposition til den maskuline?

Kvinde: Mand dig op!

"... Dem vi ser på topposterne i dag, der er altså nogen der har... jeg vil ikke sige mandligt gen, men de har i hvert fald på en eller anden måde formået personligt at agere ligesom mænd og derfor bliver det heller ikke anderledes, når de får en toppost." (kvindelig tillidsrepræsentant)

"Jeg har oplevet for år tilbage... mere det der med, at man har sagt, jamen, det er også synd for dig, selvfølgelig skal du også være hjemme hos dine børn, hvor jeg mere har oplevet her til sidst, at vi bliver mere som mændene og siger 'du har ikke ret til barnets første sygedag...'" (kvindelig HR leder)

Hvorfor tror du, at mandlige og kvindelige interviewpersoner fremhæver, at kvinder på toppen ligner eller agerer ligesom mænd?

M/K strategier

"Jeg kunne godt komme med fem kvindelig ledere, som jeg tror ville være mere mandlige end sine mandlige kolleger. Jeg tror ikke nødvendigvis, at det er så kønsspecifikt. Hvis du har nået topledelsesniveau uanset om du er mand eller kvinde har du noget af begge dele." (mandlig HR leder)

Hybriden

"... så jeg tror egentlig meget jeg ligner mændenes måde at lede på. Jeg er ikke smadder hård og kontant, men jeg er heller ikke blødsøden, så jeg er nok på en eller anden måde en mandepige, når det kommer til stykket." (kvindelig HR leder)

Hvad tror du det er udtryk for, at en kvindelig HR leder har valgt strategien 'mandepige'?

Friheden

"Hele den her kønssnak den er for mig kunstig, fordi jeg mener, at man i 2014, der har kvinder altså meget lige vilkår, hvis man ønsker at tage dem... så jeg synes ikke, at vi skal igangsætte projekter målrettet kvinder eller lignende." (kvindelig HR leder)

Hvorfor tror du, at jeg hører fra flere kvindelige interviewpersoner, at det er et personligt ansvar at ændre forholdene?