

HØNS I HANEGÅRDEN - KØN OG LEDELSE

Lektor ph.d. Dortha Staunæs

Professor dr.philos. Dorte Marie Søndergaard

Institut for Pædagogisk Psykologi, DPU Aarhus Universitet

HØNS I HANEGÅRDEN - KØN OG LEDELSE.....	1
Indledning	3
Metoder	5
Mangfoldighedsbegrebet.....	7
Konklusion	9
X-Company's ledelseskompetencer.....	11
Fra chef til leder	12
Køn.....	14
Køn som orienterings- og differentieringsredskab.....	15
Køn toner andre kategorier som f.eks. "leder"	16
Konklusion	16
Køn i X-Company	18
Kønnenes smalle stier	19
Konklusion	22
Køn toner ledelsesformer	23
Er involverende ledelse vejen for ledere i kvindekroppe?.....	24
En kvinde med nosser – i kontekst af autentisk kvindelighed	26
Konklusion	27
Forskellige ledelsesopgaver kræver forskellige ledertyper.....	28
Male bonding og spørgsmålet om faglighed.....	28
Konklusion	32
Netværk.....	32
Konklusion	34
Køn krydser ledelsesstil på paradoksale måder	35
Konklusion	36
Operationaliseringsbestrebelse i lederrekruttering.....	37
Kolonisering af tiden.....	37
Konklusion	41
Hele mennesker har børn!.....	41
Forældreskab og lederskab.....	43
Konklusion	44
Opfattelser af mangfoldighedsledelse i X-Company	44
Mangfoldighedsledelse som profitabel	45
Mangfoldighedsledelse som retfærdig og som socialt ansvar	46
Mangfoldighedsledelse som diskrimination mod kvinder	46
Mangfoldighedsledelse som diskrimination mod mænd	47
Diskriminationsdiskurserne	48

Konklusion	49
Opsummering af rapportens pointer	51
Opsamling af anbefalinger	55
Konkrete anbefalinger	55
Litteratur.....	57

Indledning

Denne rapport handler om mangfoldighed, køn og topledelse. Den bygger på et empirisk forskningsprojekt, som vi udførte i 2002-2004 i en dansk virksomhed, der her kaldes for X-Company.

Rapporten er holdt tæt på den formidlingstekst, der blev givet tilbage til X-Company efter projektets afslutning, og stilen er derfor anderledes end den, man normalt vil finde i forskningspublikationer. F.eks. er litteraturhenvisninger, analytiske mellemregninger og noter i vid udstrækning udeladt i rapporten. De kan til gengæld opsøges i artiklerne. Bagerst i rapporten findes der en oversigt over og opsummering af artiklerne, samt et resume af projektets hovedresultater og anbefalinger til praksis og initiativer.

Projektet havde udgangspunkt i X-Companys ønske om at rekruttere flere kvinder ind i de øverste ledelseslag. I virksomheden fandt man det vigtigt 'at udnytte alle ressourcer' og 'at få alle talenter frem', men man kunne også se, at det ikke lykkedes, og at antallet af mænd på topposter og af hvide, etniske danske medarbejdere i organisationen som helhed ikke svarede til fordelingen i den danske befolkning i øvrigt. Virksomheden indgik derfor et samarbejde med en række forskere og praktikere samt EU's Social Fond om at iværksætte forskellige tiltag i forhold til sociale kategorier som blandt andet køn og etnicitet. Ideen var at få skabt en mere mangefacetteret medarbejder- og ledergruppe, og initiativerne rummede f.eks. konkrete aktiviteter som rekruttering af medarbejdere fra bestemte etniske grupper, og etablering af mentornetværk for kvindelige ledelsestalenter til produktion af læringsvideoer om mangfoldighed. Disse aktiviteter hvilede på forestillinger om socialt ansvar og retfærdighed, men også på mere markedsøkonomisk og neoliberalt begrundede tilgange til mangfoldighed.

Køn var en hjørnesten i virksomhedens mangfoldighedstiltag. Virksomheden mente, at det relativt begrænsede antal kvinder i topledelsen var et problem både ud fra et demokratisk og et markedsøkonomisk perspektiv. Virksomheden havde allerede lanceret flere konkrete tiltag, f.eks. et ligestillingsudvalg og et mentornetværk, og man havde sat en mere ligelig kønsfordeling som mål på ledernes Balanced Scorecard, en ledelsesteknologi, der bliver brugt til at opstille mål og vurderinger for ledernes resultater. Men man ønskede at speede processen op og ville derfor indgå i et forskningsbaseret samarbejdsprojekt. Formålet var at bibringe ledelsen og HR-medarbejderne viden om de måder, køn fungerede på i virksomhedens levede liv, at undersøge de kønnede inklusions- og eksklusionsprocesser og at bidrage til udviklingen af nye måder at imødegå kønseksklusion på. Vores opgave blev, med udgangspunkt i den empiriske virkelighed, at "tilbyde et nyt sprog", som kunne fortælle køn frem på måder, der ville forstyrre eksisterende forventninger og italesættelser. I forlængelse heraf var det også vores opgave at anbefale praksiser og initiativer, der vil kunne støtte udviklingen frem mod en øget andel af kvinder i virksomhedens topledelse. (Staunæs & Søndergaard 2006a).

Vi har i artiklerne *Resultater i en Tangotid* (Staunæs & Søndergaard 2007) og *Who are ready for Results?* (Staunæs & Søndergaard 2008) skrevet om de forskelligartede reaktionsformer, som resultaterne mødte, og om de implikationer, det kan få, når kritiske teoriretninger i form af poststrukturalisme og (post)socialkonstruktionisme vover sig ind på et empirisk felt, som det, der her er tale om.

Rapporten beskæftiger sig med den levede X-Company-kultur. Det vil sige med det, man kunne kalde for "X-Company-heden". Den beskæftiger sig med de diskurser, virksomheden fungerer

igennem og derfor også med de forståelser af mangfoldighed, køn og ledelse, som er aktive i virksomheden. Rapporten viser, hvordan den *levede* X-Company-hed på forskellige måder danner udgangspunkt for, hvem der bliver set som passende ledere, hvordan mænd og kvinder bliver læst, spejlet og håndteret i organisationen, og hvordan de på forskellig vis bliver rubiceret ind under forestillingerne om de ”selvfølgelige” X-Company-ledere og følgelig rekrutteres til toplederstillinger eller netop ikke rekrutteres til toplederstillinger.

Metoder

Undersøgelsen har benyttet sig af etnografiske, kulturpsykologiske og konstruktionistiske forskningstilgange. Metametodisk har der været tale om en dialogisk forskningsform, hvor de dialogiske aspekter lå i interviewsamarbejdet med informanter samt i samarbejdet mellem forskere og Koncern HR. I samarbejdet mellem forskere og HR blev forskningsspørgsmålene formuleret, og HR bidrog til at tilrettelægge dele af forskningen gennem at skabe kontakter, arrangere møder m.m. Forskerne stod eksklusivt for udvælgelsen af og kontakt til interviewpersoner, for interviewarbejdet, analyse og rapportering. Kun forskerne ved, hvem interviewpersonerne var.

I forhold til dataindsamling blev der for det første anvendt positioneret feltarbejde (Hasse 2000) i form af aftaleantropologi (Sjørsløv 2001), som indebærer observationer tilpasset studier i eget samfund. Feltarbejdet er indenfor denne metode af kortere varighed og mere afgrænset til observationer af enkelt-events end det klassisk antropologiske feltarbejde med sammenhængende og langvarige selvinvestering i feltet. Endvidere var forskernes iagttagelser guidet af forskningsspørgsmålet om køn og ledelse, ligesom kontaktpersonerne havde deres dagsordener og formidlede deres viden, prestige og kontakter ind i vores feltarbejde.

For det andet blev der anvendt interview. Interviewene var tilrettelagt ud fra en narrativ spørgemetode (Chase 1995; Kvale 1996; Søndergaard 1996, 2002b), dvs. en spørgen der aktiverer narrative beskrivelser af levet liv i og udenfor organisationen. Der spørges efter konkrete oplevelser og erfaringer, og der åbnes for eksponering af de forståelser og orienteringsformer, som guider de interviewedes beretninger.

Der blev interviewet 20 personer med erfaringer fra positioner i de øverste ledelseslag. Vi benyttede os af en strategisk udvælgelse af interviewees (Frankenberg 1993). Det indebar en flerinformanttilgang, hvor vi lod blikke og perspektiver fra medarbejdere strategisk udvalgt med forskelligt køn, på forskellige ledelsesniveauer og i forskellige selskaber optræde. Formålet her var at lade feltet fremtræde så varieret og flerstemmigt som muligt i materialet for at få adgang til orienteringsformer og praksiser fra så mange forskellige perspektiver, som det lod sig gøre. Denne tilgang optimerer muligheden for analytisk at indfange grundlæggende træk og dynamikker i feltets diskursive praksisser (Kvale 1996).

Positivistisk inspirerede kvalitetsbegreber om 'validitet' knyttet til blandt andet forestillingen om 'repræsentativitet' er utilstrækkelige og uhensigtsmæssige i denne type af forskningskontekst, eftersom de tager udgangspunkt i fikserede og stabile fænomentyper, som søges kortlagt og endeligt bestemt. Forskningen indenfor den teoritradition, der har været anvendt i nærværende projekt, har fænomener og betydningsformer i bevægelse som fokus, og her drejer kvalitet sig om at indfange og analysere dynamikkerne i de stadigt bevægelige meningssystemer (Bruner 1990) og diskursive praksisser (Butler 1990, 1993; Haavind 1994; Davies 2000; Rabinow 1994; Søndergaard 1996, 2002b, 2005), som konstituerer feltet og sætter betingelser for menneskelige og relationelle tilblivelsesprocesser. Kvalitetsvurderinger indenfor denne forskningstradition vil derfor knytte sig til den succes, hvormed kompleksiteten i dynamikkerne og deres bevægelighed er analyseret frem.

Personerne blev som nævnt udvalgt på tværs af køn, alder og placering i virksomhedens mange forskellige forretninger og stabsfunktioner. Alle interview er anonymiseret. Anvendte citater er kamoufleret, og navne er, hvor de forekommer, opdigtet. Anonymiseringen har været en absolut forudsætning for den grad af tillid, som denne type af forskning forudsætter.

I analysearbejdet blev der anvendt en række analysestrategier hentet fra diskurspsykologien og poststrukturalistisk teori. Den grundlæggende ide var at etablere et analytisk blik, der kunne opsplitte og samle, skelne, fordele, distancere og marginere centrale elementer i de diskursive praksiser (Åkerstrøm Andersen 1999). De overordnede metateoretiske læseprincipper bestod i at lede efter stabilisering og permanens, efter diskontinuitet og brud, magt og dualitet. Dette blev yderligere operationaliseret til blandt andre følgende analysestrategier: Socialpsykologisk diskurslæsning, komparationslæsning, oppositionslæsning, overskudslæsning, forskydelseslæsning (Haavind 2000; Jørgensen & Philips 1999; Staunæs 2003a; 2000b; Søndergaard 1996, 2002b; Wetherell et.al. 2001a, 2001b; Wetherell & Potter 1992). De citater, der blev valgt ud og gengivet i rapporten, illustrerer og vitaliserer diskursive mønstre, sådan som disse blev analyseret frem gennem systematiske gennemarbejdnings af det indsamlede datamateriale.

Læsningen af rapporttekstens sproglige finurligheder, fremmedgørelsesteknikker og distanceringer har en central funktion i relation til at præsentere problematikker på en ny måde (se også Søndergaard 2000, 2002b; Staunæs 2003a). Selve sproget og formidlingsformen har til hensigt at åbne op for, at læseren ikke blot konsumerer teksten, men selv skubbes ud af sine selvfølgelig forståelser af feltet. Formålet er at få læseren til at begynde at overveje og diskutere, om der kunne være andre måder at forstå og tale om køn på, og dermed også at fordele mænd og kvinder i organisationen på.

For en uddybning af nogle af metoderne se artiklerne: *At forske i komplekse tilblivelser* (Søndergaard 2005) og *Interview i en tangotid* (Staunæs & Søndergaard 2005).

Mangfoldighedsbegrebet

I de sidste årtier har forskellige professionaliserede håndteringer af mangfoldighed været på dagsordenen. Men hvad er i det i grunden, der skal håndteres? Som den australske diskursanalytiker Carol Bacchi skriver, indeholder ethvert policy-tiltag en implicit eller eksplicit diagnose af, hvilket problem, tiltaget er et svar på. Med andre ord: Hvis denne løsning er svaret, hvad er så problemet?

I X-Company har mangfoldighed primært været defineret i relation til ledelse, og vægten har været lagt på øget forskellighed med henblik på at styrke udviklingen af en økonomisk og socialt bæredygtig forretning. Man forsøger at overskride den form for forståelse af mangfoldighedsledelse, der udelukkende fokuserer på reduktion af diskrimination eller på f.eks. at udvikle etnisk personalepolitik, code of conduct eller lignende. I definitionen bliver der i stedet talt om en mere generelt form for ledelseskompetence rettet mod såvel medarbejdere som processer, produkter, forretningsstrategier, kunder, investorgrupper, markeder osv.

Definitionen imødekommer spørgsmålet om X-Companys motivation for at engagere sig i en mere mangfoldig sammensætning af sine medarbejdergrupper. Men den lader begrebet om forskellighed stå udefineret tilbage. Spørgsmålet er derfor, hvad det er for en form for mangfoldighed, der ønskes implementeret? Rapporten vil indledningsvis give nogle input til refleksion, når det gælder en konkretisering af mangfoldighedsbegrebet.

For at nærme sig en definition af forskellighed blandt medarbejderne, vil det være relevant at spørge:

- Hvordan identificeres forskellighed?
- Hvordan ved X-Company, når målet om mangfoldighed er nået?
- Hvordan vil det mål kunne ses? Hvad vil ændringen helt præcist komme til at bestå i?

Umiddelbart gives der to muligheder for definitioner ud fra den type af spørgsmål.

1. Den første mulighed er at definere mangfoldighed og forskel som et spørgsmål om medarbejdernes *socio-kulturelle variable*: Mænd/kvinder, etnisk danske/etnisk andre, handicappede/fysisk intakte. Med denne definitionsform, vil mangfoldighed være opnået, når ledelsen i X-Company kan konstatere, at variablene er til stede i et vist omfang i bestemte medarbejdergrupper. I forhold til variabelen *køn* drejer det sig således i denne sammenhæng om at konstatere en nogenlunde ligelig fordeling af medarbejdere i topledelsen med henholdsvis lige og ulige cifre i den sidste del af cpr-nummeret.
2. Den anden mulighed er, at mangfoldighed forstås som et spørgsmål om *funktionsmåde*. Forskelle aflæses af medarbejdernes varierende funktionsmåder og dermed i form af de variationer af bidrag til virksomheden, som de repræsenterer med hensyn til f.eks. arbejdsstil, kompetenceformer, forholdemåder, indstilling til arbejde, erfaringshorisonter etc. Denne definitionsform tilsiger, at når X-Companys ledelse kan konstatere, at virksomheden rummer varierende medarbejderprofiler på f.eks. disse parametre, vil mangfoldighed være opnået.

I forhold til de to nævnte grunddefinitioner af mangfoldighed og forskel som hhv. variabel og funktionsmåde kan man igen forestille sig forskellige strategier, når de to definitioner tænkes ind i forhold til hinanden. Her skal nævnes tre:

- A. Man kan forestille sig, at mangfoldighed prioriteres på den første dimension (der tilstræbes flere af den underrepræsenterede variabel, det vil sige flere kvinder), mens anden dimension fastfryses i en bestemt lederprofil (det tilstræbes, at alle uanset variabel, både mænd og kvinder, nærmer sig den samme ledelsesprofil). Kompetencer og funktionsmåder fastholdes altså indenfor en bestemt skabelon, mens variationen alene gælder det formelle variabeltilhør. Måske vil resultatet af denne definitionsstrategi på sigt blive mangfoldighed også i kompetencer og funktionsmåder, men det er langt fra nogen selvfølge.

Vi ser i interviewmaterialet eksempler på bestræbelser i ledelseslaget, der går på at rendyrke denne første strategi. Der findes i X-Company mandlige ledere, som gør ”projekt” ud af udvalgte kvindelige ledere på et underordnet niveau. Det vil sige ledere, som på den ene side støtter og retleder disse kvinder i forhold til at understrege deres tilhør til kvindekategorien gennem f.eks. tøj (dragter, farver), kropssprog og social opførsel (afdæmpethed, venlighed, afmålt kvindelig charme), parallelt med, at de på den anden side støtter de samme kvinders udvikling af ledelsesmæssige funktionsmåder i en retning, som falder sammen med eksisterende ledelsesstil blandt mandlige ledere i virksomheden. Tegn på tilhør til gruppen af kvinder understreges altså i påklædning og fremførelse, mens funktionsmåder og kompetenceformer formes i overensstemmelse med den model, der over mange år er udviklet af og i mandlige ledere.

- B. Den næste definitionsstrategi går på at prioritere mangfoldighed i den anden dimension - den der drejer sig om funktionsmåder - og til gengæld at lade spørgsmålet om forskellighed i forhold til variablene ubetonet. Indenfor denne strategi bliver det vigtigste at få forskellige funktionsmåder repræsenteret, men man fastholder ideen om, at sådan nogle forskelle ikke er knyttet til særlige grupper af mennesker. Man arbejder på grundlag af den opfattelse, at funktionsmåder og kompetencer ikke har noget med køn at gøre. Måske bliver resultatet af den strategi på sigt en variation i den første dimension, variabeldimensionen, men *det* er faktisk *heller* ikke nogen selvfølge.

Vi ser også i interviewmaterialet eksempler på bestræbelser, der bygger på denne strategi, f.eks. hos en leder, som fortæller om ansættelse af mellemledere:

”Jeg kigger efter faglige og personlige spidskompetencer. Og de faglige spidskompetencer, dem har du ved at tage folk med en bestemt uddannelse og med noget erfaring, som de har bygget. Så der er nogle personlige spidskompetencer, som jeg synes er mere interessante, end om man er mand, kvinde, muslim eller bøsse eller lesbisk, eller hvad det nu måtte være, der er med inde under mangfoldighed - eller invalid eller - inde under det der mangfoldighed. Og det synes jeg kunne være interessant at prøve at dyrke noget mere, så man kommer væk fra det der med, om det nu er mænd eller kvinder. Men at det bliver de personlige spidskompetencer, man skal prøve at arbejde med, når det gælder mangfoldighed”.

Hos denne interviewperson er strategi B helt udtalt. Mens den hos andre udgør et element, som kommer og går, når de udfolder deres forståelser af mangfoldighedsledelse og køn: *Egentlig* synes de ikke, man får noget ud af at fokusere på køn, og *egentlig* skulle man hellere undlade at gøre det, men *tilsyneladende* er det måske alligevel nødvendigt, hvis etc. Dette fører videre til den tredje og sidste definitionsstrategi.

- C. Den tredje strategi prioriterer variation /mangfoldighed på begge dimensioner samtidig – både på variabeldimensionen og på funktionsdimensionen. Strategien bestræber sig på at

bidrage til, at der sker en gradvis opløsning af forestillingerne om, at særlige funktionsmåder og kompetencer 'bor' i særlige grupper af mennesker. Den bestræber sig altså på at opløse forestillingen om, at mænd *er* på bestemte måder, og at kvinder *er* på bestemte måder.

Den tredje strategi tages også i brug af en del af de interviewede, når de udfolder deres måder at forstå mulighederne i mangfoldighedsstrategien på. De taler om, at kvinder er meget forskellige også som ledere, og at det samme gælder mænd. Derfor ønsker de snarere at fokusere på personprofiler, når de sammensætter deres ledelsesgrupper. Og alligevel går de samtidig helt bevidst efter at fremme sammensætningen ud fra identificerbare socio-kulturelle variable, sådan som det er tilfældet, når en leder f.eks. fortæller om, hvordan han håndterer forskellighedsparametrene:

”Altså jeg har altid gået efter at få en meget blandet ledergruppe, både aldersmæssigt, kønsmæssig og også typemæssigt. Jeg har set, at det fungerede allerbedst. Folk skal kunne supplere hinanden (...). Men jeg vil ikke sige, at der skal være en mand-kvinde forskel. Jeg vil sige, at der vil være individuelle forskelle, forstået på den måde, at hvis jeg skulle sammensætte min chefgruppe, jamen så ville jeg vælge nogle, så de er forskellige. Så ville jeg vælge én, der måske er ham, der er lidt mere tilbageholdende, men skal have alle detaljerne i orden, fordi så får vi tjekket op på det også. Og så ville jeg vælge én af dem, der er fremadstormende og kreative og med masser af nye ideer [og så videre]. Men det er personprofiler. Jeg ville ikke kønsopdele dem på den måde. Men jeg har alligevel gjort det i mine chefgrupper så vidt muligt at få balance i kønnene”.

Her ser vi en pendling mellem at fokusere på kategorierne som en kilde til variation og at fokusere på personprofiler og arbejdsmæssige tilgange som kilde til variation. Selvom denne leder forsøger at slippe fikseringen af bestemte funktionsmåder til bestemte variable, så forbliver fokus alligevel på plads i forhold til at understrege både variable og funktionsmåder i ambitionen om at øge mangfoldigheden i ledelsesgrupperne.

Andre interviewpersoner fortæller om helt at undlade eksplicit at fokusere på køn i deres rekrutteringsarbejde, når de taler med kolleger, men i stedet at bruge en rendyrket fokusering på variationer i spidskompetencer som et redskab til at opnå flere kvinder i deres ledelsesgrupper. For dem hænger kompetencer og køn altså sammen. Men af strategiske årsager vælger de helt at undlade at eksplicitere køn som variabel, selvom de bærer ambitionen om at etablere en mere kønsblandet arbejdssammenhæng. (Se afsnittet *Opfattelser af mangfoldighedsledelse i X-Company* for forståelse af det strategiske element i valget).

Vi har i artiklen *Zombier og Kloner i Mangfoldighedsledelse* (Staunæs 2006) analyseret tænkningen om mangfoldighed i X-Company som den kommer til udtryk i styringsteknologier som f.eks. læringsvideoer og set på, hvordan den trækker på forskellige diskurser vedr. empowerment, ressourcetænkning og neoliberalisme.

Konklusion

Der er uklarhed i X-Company om, hvilken form for mangfoldighed organisationen ønsker at implementere. Det vil være nyttigt, hvis X-Companys ledelse afklarer sit mangfoldighedsbegreb og skærper sit fokus. Rapporten anbefaler, at ovennævnte strategi C gøres til udgangspunkt. Med denne strategi prioriteres variation /mangfoldighed samtidig på variabeldimensionen og på funktionsdimensionen. Strategien bidrager til øget inklusion af forskellige funktionsmåder og

kompetencer i ledelseslaget samtidig med, at der sker en gradvis opløsning af forestillingerne om, at særlige funktionsmåder og kompetencer 'bor' i særlige grupper af mennesker. Den bestræber sig altså på at opløse forestillingen om, at mænd *er* på bestemte måder, og at kvinder *er* på bestemte måder.

X-Company's ledelseskompeter

Det er ledelseslaget i X-Company, der er fokus for undersøgelsen. Ledelseslaget er i dag domineret af mænd, og topledelsen i X-Company ønsker det forhold ændret. Samtidig med ambitionerne om en sådan ændringsproces løber ambitioner om ændringer af andre centrale forhold, når det gælder ledelseslaget. Der er således også ambitioner om en generel ændring i ledelsesstilen i X-Company og om en mere professionaliseret håndtering af rekruttering til lederstillinger.

I forhold til projekt *Køn og Ledelse* er disse tre sæt af ambitioner interessante at se i en sammenhæng, eftersom de påvirker hinanden og sætter præmisser for hinandens effektivering.

X-Companys model for ledelseskompeter rummer præciseringer af de typer af forholdemåder, foci og tilgange til ledelse, som anses for ønskværdige i virksomheden. Her præciseres det, hvordan man ønsker resultater skabt, hvordan der bør sættes mål for teams, hvordan teams mest optimalt udvikles ved at delegere, coache og målsætte, og hvordan man bedst skaber forretningsmuligheder og øger videndeling indenfor virksomhedens rammer.

I interviewene møder vi disse idealer igen i form af fortællinger, der kontrasterer den gamle og den ny ledelsesstil. Det beskrives, hvordan intentionen består i at bevæge virksomheden fra at være en 'meget politisk' virksomhed til at blive en 'markeds-, kunde- og forretningsorienteret virksomhed'. Sådan en bevægelse fordrer, beskrives det, at en ny generation af ledere bringes frem og dels selv agerer gennem disse nye værdier dels fungerer videreformidlende af værdierne ind og ned i organisationen.

Den nye ledelsesform karakteriseres som coachende og lyttende. Der er tale om en ledertype, der udstikker mål og retningslinier, og som stiller sig til rådighed for medarbejderne, således at de kan arbejdes ind i teams og ind i de perspektiver, der fremmer realiseringen af de udstukne mål og forventede resultater. En leder forklarer, at problemet med den tidligere ledelsespraksis var:

”en mangel på kundeorientering og markedsorientering i virksomheden, der gjorde, at man havde mere af sin opmærksomhed rettet internt mod det politiske spil, mod at positionere sig internt, end man havde i forhold til kunden.”

Derfor kræver ændringen et nyt fokus, nemlig på:

”Hvordan skaber du resultater? Hvad er det for en ledelsesadfærd, der formår at højne produktiviteten og højne kundeorienteringen? Det er ikke en ledelsesadfærd, der er baseret på funktionel forvaltning, men det er en ledelsesadfærd, der er baseret på, at du leder mennesker. Og at du formår at sætte mål for dit team, at du formår at give ansvar der, hvor kunden er, og der hvor beslutninger skal træffes, skabe en smidig beslutningsstruktur, at du formår at stille dig til rådighed som en – coaching er et lidt vanskeligt begreb, og det er ikke sådan nødvendigvis, at alle ledere skal være gode coachere – men der skal være en opmærksomhed på, at man stiller sig til rådighed for sine medarbejdere”.

Den lille reservation overfor begrebet coaching skal her mest forstås som en parathed til at nuancere og kvalificere begrebet og ikke som en modstand imod den grundlæggende ide om lederen som coachende. Det vil sige lederen som personen, der modsat den dikterende chef i stedet bliver den aktive i at støtte medarbejderne i udviklingen af en selvstændig handleevne, der bidrager til realisering af virksomhedens mål og værdier.

Målet er altså, at lederen i en vis forstand ”HR-gøres”, forstået på den måde, at langt fra alle, men nogle af de elementer, der tidligere lå i HR-funktioner, nu implementeres lokalt i ledelsesfunktionerne rundt omkring i virksomheden. Det bliver væsentligt for de lokale ledere ”at skabe en kultur, hvor man kan tale om tingene”. På kompetenceudviklingsniveau viser dette sig f.eks. i bestræbelserne på at gøre ledere bedre i stand til at føre klare og entydige samtaler med deres medarbejdere og at håndtere den ”psykologiske impact”, der knytter sig til de positioner, de hver især har. Samtidig med denne udvikling sker der også en integration af værdier fra forretningen ind i centrale HR-funktioner, hvor HR-personalet forventes at blive mere forretningsorienterede. En HR-medarbejder, der også kan detaljerne i de forretningsmæssige kalkuler og målsætninger, anses som et klart aktiv i virksomheden.

Fra chef til leder

Lederudviklingen beskrives således som en bevægelse fra *chef*, der dikterer, til *leder*, der coacher, sætter mål og udstikker retningen. ”En dårlig leder, det er den bedste specialist, der er blevet forfremmet”, fortæller en af de interviewede og fortsætter:

”Det er en, der ikke kan slippe opgaverne. En der ikke kan motivere, men bruger hele sin tid til at kontrollere. Det er en, der ikke opsætter mål for sine medarbejdere. Det er en, der ikke kan tænde gløden i medarbejdernes øjne”.

Den nye leder involverer sine medarbejdere. Han taler dem ind i beslutningerne. Måske manøvrerer han på måder, så medarbejderne næsten synes, de selv har fundet på løsningerne – og så støtter han dem derfra. Under alle omstændigheder involverer han dem, og han stræber efter en eller anden form for konsensus, der gør, at alle kan trække i samme retning, at alle kan dele en kvalificeret forståelse af, hvad den retning går ud på, hvorfor den er valgt - konstant med et formål for øje, der handler om, hvad der gavner virksomheden:

”... og i det omfang der ikke er konsensus, der skal man kunne forklare, hvorfor man nu engang træffer de beslutninger, som man gør. Jeg sidder som leder. Jeg har mange medarbejdere. Jeg kan ikke altid gøre noget, der gør alle folk glade. Men jeg kan tage diskussionen med folk om, hvad det er, der er vores udfordringer. Hvad det er, vi skal gøre. Hvilke alternativer der er. Når den diskussion så er slut, så træffer jeg en beslutning, fordi det er mig, der sidder for enden af bordet. Når den beslutning er truffet, så går vi alle sammen – alle dem, der har siddet i lokalet eller rundt om bordet og diskuteret – vi går ud og gennemfører den beslutning, uanset om folk et minut inden har argumenteret for det modsatte. Det kan jeg kun gøre ved, at folk har forstået baggrunden, og vi har haft diskussionen (...). De er nødt til at forstå helheden. Man er nødt til at forstå præmisserne for den trufne beslutning, for at kunne gennemføre den”.

Medarbejderne er nødt til – lyder det – at forstå beslutningerne og bevæggrundene på en måde, så de kan agere selvstændigt indenfor det rationale, ledelsen tegner op.

”Så du er nødt til at skabe en dialog [...] et samtaleklima, hvor den enkelte leder og den enkelte medarbejder på en måde ikke kan gemme sig, ikke kan reservere sig. Fordi selv om man sidder og er tilstede rundt om bordet med sin tavshed, så er det en synlig tavshed. Og hvor lederen bliver tvunget til at forholde sig til spørgsmålet om ham som leder eller hende som leder, og ikke bare som funktionel chef”.

Den franske filosof Michel Foucault taler om governmentality eller om conduct to conduct: Det vil sige, at man leder folk ved at lægge beslutnings- og tilblivelsesprocesser til rette på en måde, der får dem til at lede sig selv. De skal lære at lede sig selv indenfor rammerne af de rationaler og logikker, som man ønsker, at de agerer indenfor (Dean 1999; Foucault 1991; Rabinow 1994. Rose 1999). Involverende ledelse eller konsensusledelse rummer i den forstand et stærkt element af selvledelse.

Topledelsens opgave bliver indenfor en sådan ledelsesforståelse at facilitere teknikker for selvledelse. Klimamålinger og Balanced Scorecard er sådanne teknikker. Det ses f.eks. i interview, hvor ledere fortæller, at de naturligvis er optaget af at få kvinder op ad i systemet, fordi det fremmer målene på deres Balanced Scorecard, eller ”fordi det er et af de steder, hvor man faktisk kan føre sig frem”.

Involverende ledelse, konsensusledelse, drejer sig imidlertid også om at anvende motiverende, overbevisende og det, man indenfor en foucault'sk terminologi vil kalde, subjektiverende teknologier, til at nå andre, mere menneskeligt og psykologisk forpligtende niveauer i medarbejderne. Og det er her, at spørgsmålene om dialog, forståelsesmåder, identitet, motivation, relationsformer, subjektpositioner osv. bliver relevante at arbejde med i en ledelseskontekst - på linie med operationaliserbare størrelser som succesparametre og kompetenceformer.

I interviewene understreges endnu et forskellighedstræk, som karakteriserer afstanden mellem den gamle og den nye ledelsestype. Den gamle cheftype fremhæves som mere politiserende end den nye leder, og netop politiseringselementet ønskes minimeret mest muligt i den nye organisation. Politisering forklares som den type adfærd, der har større fokus på at sikre position og indflydelse for egen del, eller til fordel for særlige personer eller særlige grupper og netværk - end på at øge virksomhedens afkast og fremdrift gennem optimal udnyttelse af objektivt identificerbare kompetencer hos enkeltindivider.

Der er således fra topledelsens side identificeret en ønsket udviklingsretning, når det gælder ledelsesadfærd. Og budskabet er opfattet nedover i organisationens ledelseslag. Det betyder, at alle kender idealet og på forskellige måder forholder sig til det, hvad enten de fastholder den gamle ledelsestil, overtager den nye eller står på sidelinien og evaluerer de andres manøvreringer mellem den gamle og den nye.

Køn

Det er her, køn kommer ind som en interessant dynamik. I bevægelsen fra gammel til ny ledelsesstil agerer køn som en parallel meningsskabende kraft. Derfor følger her en uddybning af, hvordan køn kan forstås, når man arbejder analytisk med fænomenet. Efter uddybningen ser vi på, hvordan køn konkret agerer ind i X-Companys ambitioner om at implementere en ny ledelsesstil, og dernæst på hvordan den gensidige infiltration ledelsesformer og køn imellem skaber betingelser for mænds og kvinders karrierer i virksomheden.

Engang troede man, at særlige hudfarver og ansigtsformer automatisk førte til bestemte typer af adfærd. Man troede f.eks. på frenologien, det vil sige den videnskab, der tilbød at identificere en kriminel på hovedformen og ørernes størrelse. Der har også været tider, hvor man forestillede sig en direkte sammenhæng mellem hudfarve og psykologisk beskaffenhed. I stil med den logik antog man ligeledes tidligere, at en mandekrop og en kvindekrop, altså forskelligt-kønnede kroppe, førte direkte videre til *to* forskellige former for adfærd, moral, emotionalitet, færdigheder og så videre.

De videnskabelige modeller for forståelse af kategorier og adfærd reducerede i den forstand komplekse sociale og kulturelle fænomener til simple årsagsrelationer mellem biologi og menneskelig handling. Reduktionen trak samtidig en forestilling med sig om overdreven enshed mellem individerne indenfor hver kategori ('mænd er ens', 'kvinder er ens') kombineret med forestillingen om en meget stor forskellighed de to kategorier imellem ('mænd er som gruppe forskellig fra kvinder som gruppe').

For at forstå køn anno 2004 er det nødvendigt at forlade de tidligere forklaringsmodeller og deres biologiserende, reducerende og simple forståelsesformer. Det vil sige at forlade forståelser af den type, der opererer med en direkte årsagskæde *fra* mandlige og kvindelige kroppe, *til* hvad mænd og kvinder gør og kan. Man må forlade forståelser, der tegner direkte årsagskæder *fra* kropsform *til* konkrete sociale handlinger og *til* specifikke kompetenceformer. Frem for at se på køn som udelukkende *variabel* må vi, som ny forskning peger på, se på køn som en *diskursiv og social kategori, og det vil igen sige som et kulturelt og socialt sorterings- og orienteringsredskab* (Butler 1990, 1993; Davies 2000; Haavind 1987; Søndergaard 1996; Thorne 1993).

Fra forskning ved vi, at alle kulturer og alle sociale fællesskaber stræber mod at skabe orden, og at denne orden hele tiden etableres og udfordres, gentages og fornyes, gennem konkrete menneskers deltagelse i disse ordenskabende bestræbelser. Fællesskaber har brug for orden for at kunne fungere. De har brug for fælles rutiner for handling og for fælles måder at forstå deres omverden og sig selv på. De har, kan man sige, brug for orienteringsredskaber, som de kan stole på at have til fælles med andre i deres sociale kontekst. Hvis deltagerne i et fællesskab ikke i en eller anden grad deler orienteringsredskaber, så falder sammenhængen fra hinanden, og fællesskabet fungerer ikke længere som en sikkerhed for dets medlemmer. Fællesskabet kan ikke fungere som udgangspunkt for handling.

Orienteringsredskaber er imidlertid aldrig neutrale. De har konsekvenser. De fungerer på den ene side som tryghed og nødvendighed for fællesskabets muligheder for at opretholde sig selv og samarbejdet. På den anden side vil de altid indebære restriktioner og begrænsninger. Når noget ordnes på en bestemt måde, bliver andre måder at ordne på udelukket. Ordner man mennesker i særlige kategorier, bliver mulighederne for, at de samme mennesker kan blive del af andre kategoriseringer, udelukket. *Derfor er der grund til at se efter, hvilke orienteringsredskaber der sætter præmisserne i hvilke fællesskaber.*

Der er forskellige typer af principper, der går igen i menneskers ordenskabende bestræbelser. Et af de gennemgående principper består i etableringen af det, man kalder for dualismer. Man udpeger modsætninger. Og når man har udpeget modsætningspar, så hierarkiserer man dem ofte. Derpå associerer man dem til hinanden. Indenfor filosofien og kønsforskningen taler man om etablering af første- og andethedspositioner. Og man taler om, at der etableres associationskæder indenfor dualismernes respektive poler. F.eks. kan der etableres associationskæder mellem lys lille, svag, bøjelig etc., og mørk, stor, stærk, stabil etc. Men også associationskæderne kan være kontekstspecifikke. Det er ikke i alle sammenhænge, at lys associeres med svag f.eks. Når etnicitet og race krydser eksplicit ind gennem kæderne, sker der i reglen noget andet med farveskalaernes indslag i associationerne.

Nogle modsætninger fungerer stabilt. De giver umiddelbart mening og er trygge differentieringer indenfor de fællesskaber, hvor de aktiveres. Men andre differentieringer hviler på mere usikker grund. Det er, fordi det, der udpeges til at udgøre henholdsvis den ene og den anden position i sådan en differentiering, har en tendens til at bevæge sig og ændre sig.

Køn som orienterings- og differentieringsredskab

Køn udgør et sådant differentieringsredskab. Når man stiller feminin og maskulin, kvindelig og mandlig, overfor hinanden som to adskilte størrelser, så fungerer det ordenskabende. Ordenen aktiverer associationskæder: Feminin, lille, lys, svag, bøjelig osv. overforstillet maskulin, stor, mørk, stærk, stabil osv. Men den orden, der på denne måde konstrueres ved hjælp af køn, er altid samtidig ustabil. Feminin og maskulin, mandlig og kvindelig udfordres nemlig hele tiden, og det sker blandt andet gennem betegnelsernes meget elastiske forbindelse til konkrete mænd og kvinder.

Konkrete mænd og kvinder 'gør' ikke feminin og maskulin helt i overensstemmelse med ordenen (se West & Zimmerman 1987 for begrebet 'doing gender'). Mænd er ikke ens, og kvinder er ikke ens. Nogle gange vil det, der kaldes feminint kunne identificeres som tilhørende en mand og omvendt. Over tid kan noget, der kaldes feminint skifte toning, skifte betydning, så det senere opfattes som maskulint. Det, der opfattes som feminint og maskulint, varierer og ændrer sig således på tværs af historiske perioder og på tværs af forskellige kulturer – og nogle gange også på tværs af lokale fællesskaber.

Feminin og maskulin er med andre ord hverken stabilt knyttet til særlige kroppe eller stabile størrelser i historisk og kulturel forstand. På den måde er der tale om en konstrueret orden, som altid er i bevægelse. Men også om en orden, der indenfor særlige fællesskaber bevæger sig meget trægt. Og som kan være genstand for meget stærke reproducerende bestræbelser fra fællesskabets deltagere – eller bare fra nogle af dem.

Ydermere er det sådan, at det ikke er altid, køn aktiveres. Nogle gange bliver det ikke meningsfuldt at aktivere køn som ordenskabende princip indenfor et fællesskab. Andre kategorier kan tone ind over og udgøre ordenskabene, hvis det af forskellige grunde falder mere relevant for blandt deltagerne i særlige sammenhænge. Etnicitet kan f.eks. blive en mere væsentlig betydningskaber i særlige sammenhænge og særlige situationer. Eller alder kan blive det. Eller klassebaggrund. Eller andre mere konkrete kategoriseringer, der udvikles i fællesskabet. Alle fællesskaber har deres egne lokale kategorier, som arbejder på tværs af og toner de store kategorier: køn, alder, etnicitet, seksualitet m.fl.

Alt dette forhindrer imidlertid ikke, at der med køn er tale om et meget udbredt og stærkt ordenskabende princip i langt de fleste sammenhænge.

Køn toner andre kategorier som f.eks. "leder"

Det næste, man skal være opmærksom på, er, at sådan et ordenskabende princip altid har konsekvenser for konkrete mennesker og for deres muligheder for at tænke og handle i verden. Princippet sætter præmisser for, hvordan konkrete mennesker bliver mødt og spejlet, og dermed for hvilke identiteter og hvilke kategorielle positioner de har mulighed for at gøre til deres.

Den elastiske forbindelse mellem feminin og kvinde, maskulin og mand, betyder, at der skabes forventninger til konkrete mænd og kvinder om, hvad de nok kan, og hvad de nok vil og kommer til at gøre. Køn som ordenskabende princip kommer med andre ord til at skabe koder for, hvordan mænd og kvinder opfattes, og hvordan der reageres på dem, kort sagt koder for hvordan de spejles og mødes. Koderne sætter præmisser for, hvordan kvinder og mænd forstås, og hvilke typer af handlinger og udtryk der anses for at være mest naturlige for dem.

Det er derfor, de samme handlinger og de samme udtryk forstås forskelligt alt afhængigt af, om det er en mand eller en kvinde, der handler eller udtrykker. En kvinde, der udtrykker aggression opfattes ofte som mange gange voldsommere, end en mand der udtrykker aggression. De kønnede koder gør, at aggression ikke opfattes som et naturligt udtryk for kvindelighed, og koderne tilsiger jo, at kvindeligheden naturligt bor i kvindekroppe. På samme måde opfattes en mand, der udtrykker tvivl helt anderledes end en kvinde, der udtrykker tvivl. De kønnede koder gør, at tvivl ikke opfattes som et naturligt udtryk for maskulinitet, og koderne tilsiger, at mandligheden naturligt bor i mandekroppe. Det er denne forestilling om, hvad der ville være naturligt eller selvfølgeligt, som udgør elastikken mellem mandlighed og mand. Ledere i mandekroppe lærer sig derfor ofte, at tvivl delegitimerer deres position, uanset hvor produktiv tvivlen kunne være at bringe ind i en diskussion i ledelsesteamet. Maskulinitetskoden kan i den forstand komme til at sætte begrænsninger for grundigheden i fælles beslutningsprocesser.

Køn besætter personer og handlinger med betydning – feminint og maskulint – og bidrager på den måde til at tone og farve personer og handlinger på måder, som gør dem tilgængelige for andres løbende vurderinger og evalueringer. Samme handling kan tones maskulin eller feminin – det vil afhænge af mange ting, hvorvidt udfaldet bliver det ene eller det andet, men når toningen er sket, betyder den efterfølgende evaluering noget for, hvordan personen forstås, og hvordan der knyttes forventninger til vedkommendes adfærd. Ligeledes betyder det noget for, hvordan givne handlinger tænkes ind i sammenhængen som relevante eller ikke relevante for bestemte personer at foretage.

Konklusion

Køn er ikke noget absolut fænomen. Køn er heller ikke et stabilt fænomen knyttet til personer i henholdsvis mande- og kvindekroppe. Med nyere forskning må køn i stedet forstås som et ordenskabende redskab, der bidrager til at sortere både mennesker, adfærd og fænomener på kulturelt genkendelige måder. Ordenskabende redskaber er hele tiden i bevægelse indenfor de kontekster, hvor de bringes til anvendelse – derfor varierer betydninger af køn også over tid og mellem kontekster. Køn toner og hierarkiserer forskellige handleformer og forskellige former for udtryk og adfærd i relation til hinanden. Når en bestemt forholdemåde tones som maskulin, så

forventes personer med mandlige kropstegn at gøre brug af den, og omvendt forventes de at afstå fra at 'gøre' feminint tonede former for adfærd. I kontekster, hvor f.eks. tvivl tones som feminint, opfattes en mand, der viser tvivl som mindre maskulin end forventet, og kvinder forventes til gengæld at være mere i tvivl, når der skal tages beslutninger og handles, end mænd.

Forventningerne har på den måde konsekvenser for, hvad der opfattes som naturligt og selvfølgelig for hvem, og hvad der opfattes som unaturligt eller utroværdigt hos hvem. Orienteringsredskaber af denne art sætter altid præmisser for konkrete menneskers handlemuligheder, og når det drejer sig om køn, er der god grund til at se efter, hvilke muligheder og begrænsninger der med køn som orienteringsredskab åbnes og lukkes for medarbejdere i X-Company. Dermed kan der også skabes indsigt i, hvilke ressourcer og handleformer X-Company går glip af at bringe til anvendelse.

Køn i X-Company

X-Company-kulturen er historisk set en maskulint tonet kultur. Artefakter i form af virksomhedens produkter og teknik har en historisk stabil toning af maskulinitet over sig. I virksomhedens kælder emmer det af maskulinitetsvedligeholdelse, det store vægmaleri er én af de mere farverige nonhumane aktører i denne reproduktionsproces [desværre kan billedet ikke beskrives her på grund af fare for brud på anonymiteten]. X-Company'ernes fascination af tidligere tiders 'svedende og muskeltunge arbejdere ligger som et ekko i mange beretninger om virksomheden. I dag foregår svedafsondringen og muskelarbejdet i firmaets udbredte fodboldengagementer. Og den foretages her udelukkende af X-Company'ere i mandekroppe. Hvis personer i kvindekroppe deltager, er det som tilskuere. Motionsmulighederne i de nye fitnesslokaler bærer ikke samme maskulinitetsreproducerende betydning.

Historisk har til gengæld virksomhedens hjælpefunktioner været varetaget af telefondamer, receptionister og sekretærer. Hjælpefunktionernes feminine toning har understreget kernefunktionernes og produkternes maskuline toning. Mænd har traditionelt befolket størstedelen af "forretningen", kvinder har traditionelt befolket servicefunktioner og visse stabsfunktioner. Af historiske og produktmæssige grunde er der i den forstand en forudsat sammenhæng mellem maskulinitet og ledelse i X-Company.

Historie af en sådan art har en betydning for den virksomhedskultur, der senere udvikler sig. Det betyder noget, hvordan tidligere toninger har set ud, hvilke opgør der har været taget, og hvilke bevægelser og ændringer af toningerne, det er blevet aktuelt at iværksætte eller netop ikke at iværksætte. Fortiden sætter en dagsorden for, hvilke former for mønstre og koder de aktuelle deltagere i en virksomhedskultur kommer til at forholde sig reproducerende eller forsøgsvist ændrende til. Fortiden tegner også mønstre i præmisserne for graden af træghed, når de kulturelle forandringer søges processeret.

Og der *er* foregået forandringsprocesser. I dag er ledelse i X-Company ikke en-kønnet. Der findes både ledere i mande- og kvindekroppe i virksomheden. Dette er tilfældet, selvom den maskuline dominans holder ved og markeres i f.eks. X-Company-sproget, når der falder traditionelt maskulint konnoterede vendinger som "at penetrere markedet", at "se X-Company i rocket size", at gå ind for "sexede tal og løsninger", "det tænder mig som leder" etc. Maskuliniteten er forudsat førstehed, der cementeres i selvfortællinger, som henter næring i skolegårdens og fodboldbanens univers, og implicerer vendinger som "jeg er den assisterende fodboldtræner for lederen", "jeg er en slags anfører for holdet", og "vi pisser overkors som i skolegården." Men selvom sprogbrugen og metaforene stadig er maskulint konnoterede, så er der foregået store forandringer.

Det næste spørgsmål drejer sig om, hvilke konkrete udtryk sådanne forandringer har taget: Hvem kan man i dag være som henholdsvis leder i kvindekrop og leder i mandekrop i en virksomhed med en historie som X-Companys? Hvem kan man være givet de koder og toninger, som kroppene fortsat aktiverer i X-Company-kulturen?

Når der i teksten tales om kroppenes tegn og om kropslige mærkninger, så henviser det til det fænomen, at mænds og kvinders kropsformer fungerer aktiverende i forhold til forventninger om maskuline og feminine handle- og udtryksformer (Søndergaard, 1996). På samme måde tales der om kønnede toninger og kønnede konnotationer for at fastholde, at en handling, et fænomens eller et udtryks henholdsvis feminisering eller maskulinisering er et kulturelt produkt og ikke noget alment givet.

Kønnenes smalle stier

Ser vi på de udtryksformer og handlemåder, det bliver legitimt at overtage for kvindeligt mærkede medarbejdere, så tegner der sig i interviewene et noget smalt repertoire op for acceptable versioner af arten. Anvisningerne af, hvad der er passende og ikke passende sker sjældent direkte eller bevidst. De foregår gennem mere subtile reaktioner på medarbejderes måder at være på. Visse måder bidrager til respekt, andre gør ikke. Og respekt er udgangspunktet for inddragelse i beslutninger og for synlighed som potentielt talent, ikke mindst ledelsestalent.

En mandlig leder fortæller om repertoiret for ledere i kvindekroppe set fra hans perspektiv:

”Der er to faldgruber. Der er to ting, man kan falde ned i som kvinde, som jeg har oplevet. I hvert fald som jeg har set det i X-Company. Den ene er at spille udelukkende på sine kvindelige værdier og sidde og plirre sødt med øjnene, når man diskuterer noget for at få fokus væk fra sagen og ligesom håbe, at man kan liste tingene ind ad bagdøren: ’Arh, kan vi ikke lave en aftale!’ Den er forholdsvis dum at gøre i et meget mandsdomineret selskab, fordi man så bliver stemplet som kvinde med stort K – og så har man den label altid. Den anden er at forfalde til at være en mand, en af ’gutterne’, hvor man begynder at optræde og klæde sig og fungere som en mand, kun med mandlige værdier. (...) Vi havde en direktør (...) – hun var mere mandlig end de kollegaer, hun havde. Og det var i en sammenhæng, der var gammeldags, særdeles gammeldags og mandsdomineret. Hun var meget alene der. Men hun var mere barsk end de mandlige kollegaer (...) sådan en arbejdsmandslignende stemning, med på de sidste jokes og lignende. Ligeså foragtende omkring de der kvinder, piger med øjenvipper. Jeg tror, at hvis man degenererer til de to faldgruber, altså som de to ekstremer, så har man tabt kampen som kvinde. Jeg mener, hvis man selv går over i manderollen, så giver man alt det op, som man nu engang har i sin erfaringsbase gennem hele livet. Hvis man går helt over i kvinderollen, så bliver man vejet og fundet for let på to sekunder”.

X-Company-aktører i kvindekroppe må finde på plads f.eks. mellem sådanne to poler for at blive forstået og respekteret som legitime deltagere. De to poler, der her nævnes, består af på den ene side ”for meget” kvinde, ”for meget” seksualitet og på den anden side ”for meget” maskulinitet. I interviewene gentages samme pointe fra både mandlige og kvindelige ledere: Hvis man gør noget, der opleves som at plirre med øjnene, hvis man har ’for’ livlig en gestik med hænder og arme, hvis man er ’for’ nedringet og bærer ’for meget’ make-up osv., så er man ’ude’ i den forstand, at så mister man adgangen til respekt fra kollegaerne – uanset hvad man i øvrigt måtte bidrage med fagligt og analytisk.

Hvis man omvendt handler og udtrykker sig på måder, der opleves som maskuline: Er ’for’ kontant, fortæller ’for’ skrappe jokes og går ’for’ explicit efter magten, så er man også ude. Gør man tingene, som mænd gør det, så kommer dette lille ’for’ hurtigt til at stå foran vurderingen og omtalen af handlinger og udtryk, der udgår fra en person i kvindekrop. Så er man ukvindelig og dermed unaturlig. Man bliver et uforståeligt menneske, et usympatisk menneske. Som en leder siger om det at ansætte kvinder i lederstillinger: ”... jeg ønsker sådan set ikke, at de skal forfalde til bare at fungere på mandlige værdier og så være mænd i kvindekroppe. Eller lede som mænd. Så kunne jeg ligeså godt ansætte mænd. Jeg ville sådan set gerne have nogen, der kunne bibringe noget mere end det”.

Berettigelsen for en kvindes tilstedeværelse bliver i den forstand, at hun tilføjer noget andet end personerne i mandekroppe. Hun kan med andre ord ikke bare være leder som de andre ledere. Hvis aktørerne i kvindekroppe ikke gør en forskel, så synes der i X-Company-kulturen ikke at være nogen grund til at inddrage dem.

Forskellen, de skal gøre, handler om en begrænset dosis af noget, der opfattes som kvindelighed. For meget kvindelighed aktiverer kun foragt. Det, der opfattes som ren 'kvinde' er helt illegitimt. I modsætning til ren 'mand'. 'Ren' mand er en helt legitim positionering for en leder i X-Company. Men det samme gælder ikke 'kvinde'. For så vidt, som der i interviewene udtrykkes en fare forbundet med fænomenet 'ren' mand, så består den i, at 'ren' mand kan ageres gammeldags og udynamisk. Men i sig selv er 'ren' mand udtryk for kerneaktøren i sammenhængen – blot bør han forekomme i dynamisk og moderne udgave.

Adgangen til at performe kerneaktør synes meget lukket for lederen i kvindekrop. Hun har ikke mulighed for at gøre 'ren' mand, selvom det er den mest legitime position. Her lukker de kulturelle koder adgangen. Hun vil ikke kunne opfattes med respekt, hvis hun 'gør' denne position, fordi 'ren' mand opfattes som unaturlig at agere på grund af hendes kropsform. Så hun må finde en tilnærmet form for handlemåde, tilnærmet maskuline udtryksformer, men altid tonet med en dosis af det, der opfattes som femininitet. Samtidig risikerer hun naturligvis at trække mistanken om blødsødenhed, om slaphed, svaghed, kort sagt 'for meget' femininitet med sig ind i sit udtryk. Men den risiko må løbes, for at hun kan opfattes som naturlig. Det er en hårfin balance, disse ledere får til opgave at håndtere.

Der ligger i interviewene også mere specifikke bud på, hvad den legitime toning som leder kan bestå i for en person, der måtte være udstyret med kvindekrop. Det anderledes, hun skal præstere, viser sig i interviewene f.eks. at kunne være en form for emotionel orientering. Den leder, der ovenfor fortæller om gerne at ville have kvinder i sit ledelsesteam, men kun kvinder der er anderledes end mænd, fortæller også noget om, hvori dette det anderledes kan bestå:

”Jamen, det er mere – noget mere dialog, noget mere empati, noget mere – måske bringe mere følelser med ind i det, uden at det bliver undskyldninger eller forklaringer, at 'nej, jeg havde en dårlig dag i dag, og det er derfor, jeg ikke har klaret mig så godt' eller sådan noget. Altså det er ikke det, det skal være. Det skal mere være: 'Ja, men hvordan synes du egentlig selv, det går med det her? Synes du selv, det her er rigtigt at gøre?' [Og den anden siger så:] 'Nej, det kan godt være, det ikke er det'. For det er der ikke nogen, der gør, hvis man har en flok mænd siddende rundt om bordet. Så er det: 'Ja, nu skal vi eddermaneme' lige have ordnet det her og træffe nogen beslutninger', og hu hej vilde dyr!”

Forhåbningen til det anderledes er med andre ord, at det kan hjælpe den coachende, lyttende, støttende del af den nye ledelsesstil på vej – det kan bruges i arbejdet med at optimere den ambition om selvledelse, der ligger som et element i virksomhedens drejning af ledelsesform. Lederen i kvindekrop forpligtes altså her på at levere en passende form for emotionalitet til den proces. Som vi skal se senere, er det imidlertid tvivlsomt, om hun dernæst også kan overlades ansvaret for processen som helhed, eller om hun måske helst bør holdes på et mere bidragende niveau – ifølge X-Company-kulturens orienteringsredskaber.

Ledere i kvindekroppe står således overfor en række særegne balanceringsopgaver, hvis de skal gebærde sig i X-Company-kulturen på en måde, som øger adgangen til respekt, positiv spejling og

dermed inklusion i væsentlige fællesskaber af den art, der fungerer karrierefremmende. Mændenes opgaver ser ud til at have en noget anden karakter.

Som udgangspunkt fungerer det at gøre noget, som opfattes som 'maskulint' og 'mand' i sig selv legitimerende og passende. For ledere i mandekroppe klæber der sig ikke nogen mistanker til deres person om, at de på grund af deres køn ville kunne gøre ledelse eller X-Company-hed forkert. Det er andre ting, der kan spænde ben for ledere i mandekroppe. Men selve mandefællesskabet og det at være en mand udgør helt selvfølgelige præmisser. Maskulinitet er et forudsat aktiv i den sammenhæng. En mandlig leder fortæller:

"I folkeskolen der står man og tisser overkors eller slås i skolegården. Og i gymnasiet, jamen der kendte man ligesom de sødeste piger. Og på studiet, det er sådan også nogenlunde tilbage til folkeskolen, der var utrolig mange fyre og meget få piger, så det var også sådan en kappestrid. Og det er sgu' ikke meget anderledes i X-Company heller. Det er en drengeklub, som i stort omfang også – altså det er de samme værdier, og det er de samme normer, der er. Jamen det er det samme værdigrundlag, der sådan set har været der hele tiden. Drengene er bare blevet lidt ældre og er blevet direktører nu. Det er folk, der tror på det, de laver, og har en stor selvsikkerhed. (...) Der er sådan et magtpositionsspil, en intern rangorden eller hakkeorden. [Til ledelsesmøderne] det er det samme spil, der kommer gang på gang med de samme roller: Hvem der er hvad. Og som også er sådan en taleorden, der bliver brugt: Hvem der taler først, hvem der taler med størst vægt, og hvem der blander sig i hvilke områder."

Det er altså ikke det at være i mandekrop, der sender en person ud på særlige balanceringsopgaver for at opnå respekt. For lederen i mandekrop består opgaven snarere i det at respektere spillereglerne indenfor mandefællesskabet, at få læst dem korrekt og reageret korrekt indenfor dem. At kende trækkene i måderne man overordner sig, indordner eller periodisk underordner sig i det maskuline hierarki på, det er det, der bliver væsentligt. At kende reglerne for hvad det kræver at være en del af et netværk, hvilke udvekslingsformer og loyaliteter man forpligter sig på, hvilke tavsheder man må respektere, hvordan man kan indgå i informationsformidlingerne osv. Alle sammen opgaver som i princippet også stiller sig for kvinder, men som ledere i kvindekroppe hele tiden må nærme sig fra en kvindeligt tonet position. Dette er noget, der så i næste omgang gør, at visse af manøvrene ganske enkelt ikke står til rådighed for kvinder at deltage i (se senere).

Så længe ledelse fastholdes i en maskulin toning vil det få særlige konsekvenser for aktører i kvindekroppe. På grund af den maskuline toning, falder ledere i kvindekroppe ikke "bare" sammen med virksomhedsforestillingen om, hvad der er den "autentiske leder". Og ledere i kvindekroppe må derfor udover lederjobbet også påtage sig ansvaret for at overbevise andre om, at kønsforventningerne med det store K ikke gælder i netop deres tilfælde, men at de som personer i kvindekroppe godt kan tilføre et passende lille k. Det bliver en individuel opgave for hver enkelt leder i kvindekrop at foretage dette overbevisningsarbejde. Og det foretages gennem en hårfin balancering mellem de omtalte farlige poler: 'for meget kvinde', 'for meget mand'. Den kan f.eks. foretages gennem eksplicit afstandstagen til kvinder, der gør denne balancering forkert og gennem en eksplicit beundring for mænd i kernepositioner. Under alle omstændigheder gennem en løbende forsikring om foragt for kvindagtighed i ledelsessammenhæng, og gennem en passende blanding af maskuline og feminine aspekter i egen ageren. Der gives mange strategier.

De smalle veje, der skal gås for ledere i kvindekroppe, og den udtalte overvågning af deres handlinger og udtryk, som foretages grundet den løbende mistanke, der klæber sig til deres trods alt

ifølge koderne ikke helt naturlige deltagelse – alt dette kan virke hæmmende på sådanne leders udfoldelse. Der er i sig selv tale om ekstraopgaver, der pålægges disse ledere i form af ansvaret for at overbevise om, at man ikke er upassende. Men dertil kommer ufriheden i ledelsesudtrykket. Dette er imidlertid ikke en pointe som kun gælder ledere i kvindekroppe. Også ledere i mandekroppe må, trods den højere grad af selvfølghed, som deres ledelsesmæssige deltagelse baserer sig på, holde sig indenfor det repertoire af handlinger, der kan forstås som maskuline og som en løbende indmelding i mandefællesskaberne.

Så længe den maskuline toning af ledelse fastholdes, begrænses derfor også mænds udfoldelsesmuligheder indenfor rammerne af det, der opfattes som maskulint. Man erindrer det lille eksempel, som den sidst citerede leder sluttede med: Han ville gerne have en kvinde ind, der mestrede anvendelse af en form for emotionalitet, som kunne bidrage til øget dialog og ansvarliggørelse: ”For det er der ikke nogen, der gør, hvis man har en flok mænd siddende rundt om bordet. Så er det: ’Ja, nu skal vi eddermaneme’ lige have ordnet det her og træffe nogen beslutninger’, og hu hej vilde dyr!” I interviewene fortælles til gengæld, at når først kvinden er der, og så at sige tager ansvaret for at introducere dette, det mindre maskuline (og dermed f.eks. et kreativt undersøgende bidrag, der kvalificerer beslutningsprocessen), så kan også mænd involvere sig i det og bruge det, uden at det bliver prestigesænkende for dem – uden at det altså går ud over deres maskulinitetsperformance vis a vis andre mænd.

Også maskuliniteten binder og begrænser. Men også ledere i mandekroppe forsøger nogle gange at overskride disse begrænsninger, når begrænsningerne findes uhensigtsmæssige i forhold til ledelsesopgaverne. Der gives umiddelbart forskellige strategier i en sådan overskridelsesbestræbelse. Kompensation er én af dem: Man kan inddrage feminint tonede aspekter i sine praksiser, hvis man til gengæld understreger og fremhæver andre maskulint tonede sider i sin adfærd. Interesse for fodbold, barskhed i særlige former for beslutningsprocesser, og eksponering af interesse for seksualitetsudfoldelse i relation til personer i kvindekroppe (jokes, seksualiserende omtale af kvinder o. lign.) kan f.eks. fungere som maskulinitetssignaler. (Dette betyder ikke, at alle, der sætter denne form for tegn, gør det som led i en kompensationsstrategi. Der kan selvsagt gives mange andre motiver). Man kan tænke om denne type strategi som kompensation, eller som en måde at omslutte det feminine, der er overtaget, og uskadeliggøre den feminine toning indenfor det helhedsindtryk, der dannes af én som person. En anden og mere interessant strategi for overskridelse af maskulinitetsbegrænsningerne består for ledere i mandekroppe i at forsøge at omdefinere toningerne, så ellers feminint tonede handlemåder og udtryk langsomt tones maskulint. Her er der ikke kun tale om en kompensation og omslutning, men også om en gradvis ændring i kønstoningen. En sådan strategi er formentlig på vej i forhold til visse elementer i den coachende ledelsesstil.

Man skal, når der er tale om kønnede positioneringer, være klar over, at de der indtager den selvfølghede position oftest ikke selv er klar over deres egen ’førstehed’. Oftest vil sådanne personer (det være sig mænd, hvide, socialt velstillede, fysisk intakte etc.) anse sig selv og den egne position for at være så selvfølghed, at den bliver usynlig for personen selv – mens de ’andre’ bliver de, der er synlige som anderledes, og som ikke helt selvfølghedigt deltagende.

Konklusion

X-Company-kulturen tegner smalle stier op for ledere i kvindekroppe. For at opnå legitimitet, respekt og dermed karrierefremmende reaktioner fra omgivelserne må ledere i kvindekroppe

balancere hårfint mellem at være 'for meget kvinde' og 'for meget mand'. At gøre noget, der opfattes som 'ren mand' er kun tilgængeligt for ledere i mandekroppe – kvinder har ikke adgang til at overtage den form for udtryks- og handleformer i fuld udstrækning. Dette diskursive fænomen må for kvindeligt mærkede anses for at være uhensigtsmæssigt i et karrierefremmende perspektiv, eftersom 'ren mand' ser ud til at være sammenfaldende med den form for udtryks- og handleformer, der samtidig betegner kerneaktøren blandt X-Company-ledere. I X-Company-kulturen opfattes kvinders berettigelse som ledere i vid udstrækning som baseret på den forudsætning, at de bidrager med noget særligt og anderledes end mænd – i passende og nøje kontrollerede dosis. Dette særlige kan f.eks. være en særlig form for emotionel orientering, der hjælper den nye coachende ledelsesstil på vej. Bag ønsket lurer imidlertid tvivlen om, hvor vidt det emotionelle kan tippe over, når det varetages af kvindeligt mærkede, og blive 'for meget'. Også mandlige lederes handle- og udtryksformer begrænses af X-Company-kulturens kønnede koder. Maskulinitetsforestillingerne kan f.eks. binde mænd til ritualiserede og forhastede beslutningsformer, der opleves som utilfredsstillende for konkrete ledere i mandekroppe og uhensigtsmæssige for virksomheden. For ledere i såvel mande- som kvinde kroppe ser der således ud til at være et resourcespil forbundet med kønstoningernes begrænsende effekter i forhold til de ledelsesmæssige udfoldelsesmuligheder.

Køn toner ledelsesformer

Den dikterende chef bliver i X-Company (som også andre steder) opfattet som utvetydigt maskulin. Det er en type ledelse, som er entydigt maskulint tonet. Her er der dog, som vi tidligere har været inde på, tale om en form for maskulinitet, der opfattes som gammeldags, og som derfor ikke længere bærer legitimitet med sig bredt i virksomheden.

Den coachende og involverende ledelsesstils kønstoninger er mindre veletablerede. Det nye ledelsesideal konnoteres oftest feminint, men den feminine toning er ikke helt stabil. Der opstår tit en lille tøven i interviewene i forbindelse med omtalen af den som kvindelig, eller som noget netop kvinder mestrer - som "blød".

De interviewede taler om, at det nye ledelsesideal kræver et vist element af "ydmyghed". Ledelsesformen kræver, at man forholder sig "lyttende". Man skal være "dygtig til menneskelig kontakt", til at "leve sig ind i" den anden, til at følge den anden for at kunne "motivere", "involvere" og "tænde" den anden. Herigennem opbygges loyalitet overfor ledelsesbeslutningerne. En af de mandlige ledere taler om, at dette indebærer et vist element af forførelse. Man skal have "menneskeligt" fat i den anden for at kunne forpligte den anden indenfor den forståelse af situationen, som beslutningerne tages på grundlag af. Der tales videre om, at det er vigtigt at være "menneske" og at være "et helt menneske" i denne proces. Man må ikke forholde sig instrumentelt og dikterende. Man skal have fat i de "bløde værdier". Som en anden af de mandlige ledere formulerer det:

S: "I stedet for at stikke lodrette ordrer ud, så bruger du mere tid på coaching, mere fokus på de bløde værdier".

I: "Bløde værdier? Hvad tænker du på?"

S: "Jamen jeg tænker på at bruge mig selv som menneske i sin lederrolle. Altså sige: her kommer jeg, jeg hedder Søren. Jeg er den samme person, når jeg er derhjemme, og når jeg er på arbejde. Jeg leder ikke i kraft af, hvor mange stjerner jeg har på skulderen, men jeg leder i kraft af, at jeg opnår respekt fra dem, jeg omgiver mig med, med det jeg gør".

Det er disse elementer af den nye ledelsesstil, dem som består af indlevelse, af overtalelse, af ydmyghed, dialogisk forholden, relationel kompetence, at bruge sig selv som helt menneske etc. – det er dem, der konnoteres feminint. Det er dem, flere af de interviewede – både mænd og kvinder - fremhæver som nogle, kvinder særligt mestrer.

Er involverende ledelse vejen for ledere i kvindekroppe?

Umiddelbart kunne dette føre til en antagelse om, at ledere i kvindekroppe med de nye tendenser indenfor ledelse også ville få en mere ukompliceret adgang til ledelsesposter. Man kunne tænke, at maskulinitetskonnotationerne ville forblive knyttet til de gamle og gradvist mere uaktuelle ledelsesidealer, til den dikterende chef. Og at de feminine toninger af den coachende ledelsesstil ville åbne døre og dæmpe modvind på helt nye måder for ledere i kvindekroppe. Måske ville forestillingen om det uforenelige mellem fænomenet kvinde og kvindelig på den ene side og leder på den anden side omsider blive brudt? Hvis den nye version af fænomenet ledelse tones mere feminint, eller hvis bare væsentlige elementer i denne nye version tones feminint, så må ledere under mistanke for at bære (for meget) femininitet, det vil sige ledere i kvindekroppe, da nemmere kunne accepteres som ... osv.

Men tingene er mere sammensatte end som så. En interviewperson, der fortæller om selv aktivt at anvende de nye ledelsesformer og deres 'bløde' elementer, siger om nogle af de dilemmaer, som forestillingerne skaber for kvinder:

”Altså – så hvis man er en kvinde, så tror jeg, at det vil være svært at bruge den lederstil, jeg har, og så samtidig opnå den tillid og troværdighed og overbevisning, måske, der er nødvendig. Fordi man som udgangspunkt bedømmer kvinden som værende nok lidt svagere, og ikke så meget, du ved, handlekraftig og sådan måske. At hvis man så lægger fra land med den her involverende ledelsesstil, så kan det godt være, at de [kvinderne] mislykkes, fordi – hvis man i udgangspunktet som medarbejder eller overordnet måske er lidt tvivlende på, om hun har den fornødne handlekraft, så vil man også have mindre tålmodighed til at se de første resultater. Altså man har hende lidt mentalt på prøve. Og det betyder, at hvis de [kvinderne] vælger den stil måske, så løber tiden for hurtigt fra dem.”

”Kvinder bliver nogle gange opfattet som mere usikre, end de reelt er. Fordi de udtrykker sig blødere, og de udtrykker sig med flere ekstra forbehold end mænd. Altså hvis en mand er i tvivl om en ting, så ville han måske bare sige, at ”sådan er det”. Og så er det op til de andre at eftervise, at det ikke er sådan.”

En anden leder i mandekrop siger:

”Mænd opfatter nok kvinder som værende lidt svagere og mindre overbevisende, sådan i udgangspunktet, for selvfølgelig kan du godt have med en performance at gøre, så du bliver overbevist: hun er rigtig god. Men dit udgangspunkt, når hun skal eksponeres, det ...”

Ganske vist giver orienteringsredskaberne adgang til at forstå nogle af de nye ledelsesformers træk og forholdemåder som feminint tonede. Men i et tidligere så maskulint tonet felt som virksomhedsledelse, arbejder modforestillinger og maskulinitetsreproducerende dynamikker hurtigt videre som en selvfølgelig kraft. Skal de hæmmes eller drejes må der en aktiv indsats til. *Chancen til at ændre kønstoningerne er tydeligvis til stede netop i dette vadedsted mellem ledelsesformer i X-*

Companys udviklingshistorie. Det er i ændringsprocessen til nye former, at chancen også er der for ændring af kønnets betydninger. Men X-Companys historie, den kultur og de praksisser som er givet videre, udgør sammen med antallet af ledere i mandekroppe tunge kræfter, der trækker i maskulinitetsreproducerende retning.

Både ledere i mandekroppe, der passivt lader toningerne leve videre, og ledere i mandekroppe som aktivt arbejder på at overtage feminine toninger (af f.eks. det lyttende og coachende) og inkorporere dem i nye moderne maskulinitetsformer bidrager (bevidst eller ubevidst) til reproduktionen af ledelsens maskuline toning, uanset ledelsens art. Den lille tøven i interviewene, der opstår ved omtalen af den nye ledelsesstil som "blød" og "feminin", drejer sig netop om aktuelle brydninger i forhold til, hvorvidt den generelle toning af ledelse (uanset art) som maskulin skal 'vinde' og opnå stabil plads i virksomhedens orienteringsredskaber også fremover, eller om 'blød' og 'feminin' skal få lov at forstyrre denne generelle toning.

I interviewene møder vi modforestillinger og maskulinitetsreproducerende dynamikker i forskellige former. Men én af de mere gennemgående former består i forestillingen om, at dette det feminine hurtigt risikerer at blive 'for meget'. Dette element i betydningssystemet støttes af det andet og netop omtalte element, som bestod i forudantagelsen om 'svaghed' hos personer i kvindekrop. Parallelt med snakken om nødvendigheden af det 'bløde' i de nye ledelsesformer løber således en understrøm af tvivl og risiko forbundet med 'blødheden'. Som den netop citerede leder sagde: "...hvis man er en kvinde, så tror jeg, at det vil være svært at bruge den lederstil, jeg har, og så samtidig opnå den tillid og troværdighed og overbevisning, måske, der er nødvendig. Fordi man som udgangspunkt bedømmer kvinden som værende nok lidt svagere."

Den nye ledelsesstil kræver en vis form for tålmodighed og langsigtet perspektiv. Den tålmodighed kommer på en alvorlig prøve, når det er en ikke-selvfølger leder, en kvinde, der skal "levere". Der bliver tale om en mistanke, som risikerer at nedsætte den tålmodighed, der må være til stede, for at ledelsesformen kan resultere i succes, eftersom der skal ske en opbygning af selvledelse i medarbejdergruppen, før den begynder at vise sig effektiv.

Forestillingerne tilsiger derfor, at det må være sikre ledelsestalenter, der udfører denne ledelse. Det implicerer, at det 'bløde' må kontrolleres og afgrænses. Det må doseres nøje, for at det fungerer. Det 'bløde' må sikres en passende modvægt. Og *interviewene åbner gennemgående forestillinger om, at det 'blødes' udførelse og den samtidige kontrol, dosering og afgrænsning, dybest set bedst foretages af - mænd.* Eftersom ledere i mandekrop opfattes som dem, der har naturlig adgang til det maskulint tonede repertoire af handlemåder og dermed umiddelbar adgang til de elementer, der tænkes at kunne fungere kontrollerende og afgrænsende i forhold til det 'bløde', så etableres også forestillinger om ledere i mandekroppe som de personer, der vil kunne styre og anvende de feminint tonede elementer i den nye ledelsesstil mest optimalt. Det er dem, der vil kunne minimere risiko og optimere udnyttelse – ligger det i forestillingerne.

Fra én vinkel kan dette virke som et paradoks. Men fra en anden vinkel er her tale om en forudsigelig mulig udgang af de brydninger i kønstoningerne, der aktuelt foregår i X-Company-kulturen. Arbejdes der ikke bevidst og aktivt imod en sådan udgang, vil den form for forestillinger om risiko og optimeret anvendelse relativt hurtigt finde stabil plads i X-Companys orienteringsredskaber.

En kvinde med nosser – i kontekst af autentisk kvindelighed

Men der findes jo kvinder, som kan det 'hårde', fortælles det i interviewene. Der findes kvinder, som gør 'for meget' maskulinitet – men som ikke desto mindre gør det godt.

”Der findes jo kvinder, som er hardcore, macho-ledertyper også. (...) Hvor de prøver – og måske med succes – at fungere, som var de en mand. I udgangspunktet så tror man jo, eller man har en opfattelse af, at kvinderne, de er nok lidt mere bløde, og mændene er lidt mere sådan hårdtslående, altså sådan hardcore, konsekvente, og 'nu skal vi sådan og sådan!' Så der vil være kvinder, der godt kan fylde den rolle. Men de vil nok være, og måske opfattes som, mindre kvindelige på de andre mere – hvad skal man sige – kvindelige dimensioner, man normalt opfatter. Altså man vil vel sige, at hun er fanme' – ja, for at sige det rent ud – det er en kvinde med nosser, ikke også! (...) Omvendt så er det jo også – så vil de måske komme galt af sted, hvis man så ikke som kvinde er sådan en meget hård nyser, at man prøver at være det. Altså hvis man prøver at spille det. Altså give udtryk for det: Bom! Bom! Sådan! Men at man reelt ikke kan fylde den der rolle”.

Der findes kvinder, som kan gøre det 'hårde'. De diskursive praksiser tilsiger imidlertid, at man hele tiden må være lidt i tvivl om, hvorvidt sådanne ledere, hvis de er i kvindekroppe, nu også er autentiske i deres mestring af det 'hårde', for kønstoningerne af ledere i kvindekroppe tilsiger, at det ikke er naturligt for dem at gøre det 'hårde'. Orienteringsredskaberne, koderne, gør, at man hele tiden må spørge sig selv: Er hun nu rent faktisk så hård en nyser, som hun giver det ud for? Samme spørgsmål popper ikke selvfølgelig op i forbindelse med en leder i mandekrop. Men en leder i kvindekrop må betvivles i denne rolle. Derfor må mestring af det 'hårde' løbende bevises fra hendes side, ligesom mestringen løbende bliver evalueret fra andres side: Er dette nu autentisk? Hvis det er autentisk 'nok' – så opfattes hun til gengæld samtidig som ukvindelig. Og dette giver den næste vanskelighed på hendes vej til positiv og inkluderende spejling. Evalueringen som ukvindelig støder nemlig sammen med idealet om at være et helt menneske. En ukvindelig kvinde opfattes ikke som et helt menneske.

En leder i kvindekrop, der opfattes som ukvindelig og derfor måske ikke helt autentisk, bliver oversynlig som usædvanlig i konteksten. Og hun bliver hurtigt et aktivt mål for udfordring. ”Mænd hader at tabe”, fortæller en leder i mandekrop. ”Mænd konkurrerer hele tiden med hinanden”. Intervieweren spørger til, hvad der ville ske, hvis en kvinde gik ind på de samme præmisser? ”Hun ville nok tabe”, siger interviewpersonen, for ”hvem af mændene ville tillade, at hun vandt? Så ville de hellere slå sig to mænd sammen for at slå hende. Altså to mænd slog sig sammen for at slå hende”.

Forventningerne hos andre udgør i den forstand en meget stærk kraft, når det drejer sig om at etablere en leder som overbevisende og troværdig. Kapaciteten til at overbevise bor ikke indeni den enkelte leder. Kapaciteten til at overbevise skabes i relationen mellem lederen og dennes medarbejdere. De orienteringsredskaber, som såvel leder som medarbejdere har til rådighed, sætter præmisserne for, hvordan den kapacitet til at overbevise vil kunne komme til at fungere indenfor denne relation.

Det er også derfor, at disse kvinder ifølge forestillingerne ikke kan være dem, der sikrer kontrollen med det 'bløde'. For gør de det 'bløde' glemmes deres potentielle mestring af det 'hårde'. Det 'hårde' kan hos kvinder ikke glide ned som det forudsatte – det må eksponeres for at blive opfattet som eksisterende. Hos mænd kan det bare forudsættes. En kvinde, der gør det 'bløde', er derfor

kvinde(lig) og udenfor forestillingerne om, at hun også kan det 'hårde' og dermed kontrollere det 'bløde'. En mand, der gør det 'bløde', opfattes som oftest i udgangspunktet som 'hård', men som en strategisk anvender af det 'bløde'. Med den forudsatte 'hårdhed' minimeres hos ham mistanken om det 'bløde' som noget, der kan tage overhånd. Den kvindeligt mærkedes mangel på forudsat 'hårdhed', men til gengæld forudsat iboende 'blødhed' indebærer ikke nogen sikring af den art.

Konklusion

Den 'gamle' ledelsesform lever i X-Company som et entydigt maskulint konnoteret fænomen. Den nye coachende ledelsesstil har endnu ikke fundet sin helt stabile kønskonnotering, men rummer aktuelt stærke elementer af feminine toninger. Der er imidlertid brydninger i gang i X-Company-kulturen i forhold til at trække ledelsesformen over i en maskulin toning. Der findes således aktuelt gennemgående forestillinger om, at denne nye og delvist feminint tonede form for ledelse bedst kontrolleres, doseres og afgrænses af de ledere, der forudsættes at have naturlig adgang til 'hårde' handleformer, nemlig mænd. Chancen for at ændre betydningerne af køn er imidlertid aktuelt til stede i X-Company, fordi kønnets betydninger er i opbrud som følge af de øvrige ændringsprocesser, der er sat i gang, når det gælder karakteren af ledelseskompetencer og ledelsesform. Det er væsentligt, at virksomheden tager denne historiske chance i brug.

Forskellige ledelsesopgaver kræver forskellige ledertyper

Hvordan kan en kvinde så blive en succesfuld leder i X-Company-kontekst? Hvordan kan en mand blive en succesfuld leder i X-Company-kontekst?

Både ledere i mandekroppe og ledere i kvindekroppe er henvist til at gøre deres ledelsesfunktioner gennem de filtre af forventninger, som deres respektive kroppe aktiverer mellem dem og andre. Og det får betydning for, hvordan der kan opnås succes. Den involverende og coachende leder er p.t. ideallederen, men ikke nødvendigvis den, der er behov for i enhver ledelsessammenhæng.

En interviewperson nuancerer nedenfor billedet af, hvilke ledertyper der er behov for i forskellige situationer. Ifølge ham afhænger det af virksomhedens karakter, hvilke ledertyper der er mest adækvate hvor og hvornår. Indenfor X-Companys rammer kan de forskellige tendenser, der her beskrives eksistere side om side i forskellige dele af virksomheden.

”I en virksomhed i krise er den meget håndfaste ledelse nok den bedste. Men er det en ekspansionsperiode, eller er det en ekspanderende virksomhed, så er det den anden [den involverende ledelse, ledelse gennem opbygning af relationer og loyalitet], der var den bedste. Fordi da skal du få tingene til at blomstre – få udviklet selvstændighed og empowerment. Der skal du være katalysator for vækst, både hos mennesker og i forretningen. I den første situation, der skal der simpelthen brændes op og spares og skæres ned og træffes hårde beslutninger. Der er luntet meget kort. Hvis en underordnet direktør ikke leverer varen på 3 måneder, på 6 måneder, så er det ud! Prøv en ny! Så du kan ikke altid definere, hvad god ledelse er. Det afhænger af den situation, der skal ledes. Men i bund og grund, så er det selvfølgelig vækstledelse, vi ønsker”.

Kriseledelse kræver den gammeldags chef-ledelsesstil, siger denne interviewperson, og vækstledelse, langsigtet opbygning og konsolidering kræver ny coachende ledelse. Dette skal ikke læses som et udsagn om, hvordan tingene rent faktisk forholder sig. Der er tale om et udsagn, som spejler nogle forestillinger, der er aktivt fungerende i de diskursive praksisser i organisationen.

Sådanne overvejelser griber imidlertid ind i endnu et sæt af tandhjul i den proces, hvorigennem kønnede toninger af ledelsesformer og dermed ledere i kvinde- og mandekroppe drejes på plads i virksomhedens mange forskellige funktioner. Og den proces hænger igen sammen med adgangen til relationstyper og kommunikationsformer.

Malebonding og spørgsmålet om faglighed

Samme interviewperson har klare erfaringer med, hvem der har adgang til at gøre hvilken af de to former for ledelse. Hvem, der har det, hænger nemlig også sammen med, hvem der har adgang til at indgå relationer med hvem, opnå loyalitet fra hvem og overbevise hvem. I sidste ende hænger det sammen med, hvem der kan kommunikere på hvilke måder med hvem.

Her suppleres altså analysen om den forudsatte ’blødhed’ og den forudsatte ’hårdhed’ som grundpræmisser i X-Company-kulturens kønstoninger med forestillinger og praksisser i forhold til kommunikation og networking. Ligesom en af de tidligere citerede ledere tager også denne leder udgangspunkt i erfaringerne fra skolegården, når han skal beskrive relations- og kommunikationsmønstre:

”I en skolegård er der altid en leder eller to. Og der er som i en hanegård et hierarki. Altså, og med chefer på en konference er det ligesom i en skolegård. Når der er nogen, der taler, så holder de andre kæft. Og når der er andre, der taler, så snakker de bare i munden på ham. Sådan er det også med ledere, når de er sammen til konference. Og det har noget med respekt at gøre.”

Intervieweren siger: ”Nu om dage er sådan en konference jo ikke enkønnet?”, og den interviewede fortsætter:

”Jamen, jeg tror egentlig sådan, som jeg nævnte det før, jeg tror egentlig, at en høj faglighed er kvindernes indgang til respekt. Det tror jeg. Fordi – der er mænd, som kan få respekt, selvom de ikke har så høj faglighed, men fordi de har en eller anden psykologisk power i gruppen. Jeg tror ikke, at det er noget, kvinder sådan umiddelbart kan få. Jeg tror, at kvindernes indgang vil være høj faglighed. Så får man selvfølgelig også respekt. (...) Men de har ikke sådan, hvad skal man sige, naturlig autoritet”.

Intervieweren spørger, hvad det er, der er forskelligt, siden en kvinde ikke kan få respekt på de samme måder som en mand. Siden en kvinde så at sige ”kun” har fagligheden at opnå ”respekt” på.

S: ”Som kvinde er det jo svært at gå hen til en mand og slå ham på skulderen og sige: ’Hvordan går det’. Fordi han ikke kan undgå at lægge mærke til, at det er en kvinde, og så vil han måske agere anderledes. Han vil måske beskytte sig. Det kræver lidt mere fra ham at, om jeg så må sige, at lukke op, ikke.”

I: ”Hvad beskytter han sig imod?”

S: ”Ja, men altså for det første så ville de fleste mænd jo ikke vise svaghed overfor kvinder, med mindre de er i et meget fortroligt forhold. (...) For det andet så – nej! Men det at det er én fra det modsatte køn, som gør det, så skaber det noget kommunikationsforstyrrelse på en eller anden måde.”

De kønnede filtre og forventninger skaber kommunikationsforstyrrelser. Det lille åbningsspørgsmål, ’hvordan går det?’, der mellem mænd lukker op for en lidt mere fortrolig samtale, for udveksling af respekt, information, tjenester og handler, virker anderledes, når det siges på tværs af køn, fra kvinde til mand eller mand til kvinde. Det er faktisk ikke til at vide, hvad det betyder, hvis en kvinde siger det til en mand. Er det mon et forsøg på at skabe hierarki? Noget sådant ville være illegitimt, eftersom potentiel kvindelig overordning støder mod udbredte forestillinger om passende kvindepositionering. Er det mon et forsøg på at indlede noget mere intimt, måske seksuelt? Det vil være betænkeligt og farligt i langt de fleste tilfælde.

Fra interviewede i kvindekrop hører vi også gentagne gange, at det er vanskeligt at opnå denne umiddelbare og uformelle kontakt med mandlige lederkolleger. De tror så nemt, mændene, at man mener noget andet med sin henvendelse om at drikke en kop kaffe sammen eller bare slå en sludder af, end ønsket om den umiddelbare udveksling af informationer og vurderinger, som er så attraktiv at få adgang til for ledere uanset kropsform. Som en af lederne i kvindekrop siger, så er det nemmere at undlade at tage kontakten, og så i stedet at sørge for at drikke kaffe med de andre kvindelige ledere. Især yngre ledere i kvindekroppe må hele tiden være opmærksom på at kontrollere egne signaler for potentielle aflæsninger som seksuelt inviterende. Det samme er ikke tilfældet, hvis man er udstyret med en mandligt udformet krop. En leder i kvindekrop fortæller:

”Altså Alice, der kan jeg også godt finde på at ringe til hende: ’Nå, men skal vi mødes efter arbejde og tage en øl?’ Men der er nogen af drengene, der ville jeg ikke gøre det, fordi så ville de tænke: ’Hold kæft... ’ - de tror, at jeg lægger an på dem eller sådan et eller andet. Altså der er sådan lidt en barriere.”

Når ledere i mandekroppe til gengæld ser ledere i kvindekroppe forsøge at opnå kontakt med mænd på samme måde, som mænd gør med hinanden, så aflæser de hyppigt situationen som et udtryk for, at kvinderne ikke kender spillet og ikke forstår præmisserne. Og når kvinder ikke forstår præmisserne for mænds relatering til mænd, så kan de blive forstyrrende med deres forsøg på at deltage i kommunikation og netværksarbejde. En mandlig leder fortæller:

S: ”Du kan sætte seks halvgamle mænd til at stå og netværke lidt med hinanden på en koncernlederkonference. Og så kommer der en kvinde hen og stiller sig som den syvende. Så er det lige pludselig en helt anden samtale. Det bliver nok lidt mere – det bliver mindre impulsivt eller lidt mindre vedkommende, sådan lidt mere overfladisk. Det første, der vil ske, efter at hun kommer hen, ikke også, det er, at der er én, der siger: ’Nå, hvordan går det piger!’ Men det er ikke den samme måde, som jeg ville spørge [en mand] på. Ja, altså - så er det blevet overfladisk”

I: ”Fordi det, mændene stod og gjorde før, det var?”

S: ”Det var at gubbe hinanden lidt på ryggen, ligegyldigt hvad de sagde. Og vise tillid og pleje positioner, og vise respekt og - altså de stod i virkeligheden og gjorde noget, hvor det er ligegyldigt, hvad de sagde. De siger jo ikke noget personligt i sådan en sammenhæng, men de står der, fordi de dyrker netværk og fællesskab og sådan noget. Forstår du, hvad jeg mener?”

I: ”Ja. Og det kan de ikke komme til at gøre, når hun kommer derhen?”

S: ”Det er i hvert fald en anden situation. Altså det er lidt ligesom i dyreverdenen, at der er nogle bestemte signaler, som bliver læst af dem, som er af samme race, samme art, mens signalerne bliver ikke læst på den samme måde af... Der er selvfølgelig kvinder, der kan, men ... Britta Johnsen kan, fordi hun er meget bevidst omkring, hvad der foregår. Men Anni Toft ville ikke kunne. Hun har ikke den umiddelbare erkendelse og indføling af, hvad det er, der sker. Hun kommunikerer sådan straight, du ved.”

I: ”Altså, hun tror, I snakker om noget fagligt?”

S: ”Ja! Præcis!”

Man kan sige, at gruppen i en sådan interaktion foretager det, der i forskningen kaldes for male bonding. Gruppen producerer ’sammehed’ indenfor en identificerbar kategori: her kategorien mandlige ledere. Gruppen arbejder på at reproducere egne interne positioner, hierarki, loyaliteter og relationsforventninger.

Dette fungerer som et meget seriøst arbejde, og det foregår gennem samtalen om ’noget’. Og ’noget’ kan være hvad som helst, men ’noget’ kan også godt være noget fagligt. Forstyrres imidlertid interaktionen, så opleves samtalen som overfladisk og useriøs. Det faglige som ’egentligt fagligt’ kan virke overfladisk i en type samtale mellem gruppemedlemmer, der netop har gruppens gensidige bekræftelse og kontinuerlige konstituering som mænd i (hierarkiske) relationer til andre mænd som omdrejningspunkt. Kvinder, der i sådan en sammenhæng opfatter det ’faglige’ som fagligt og ikke som medium for male bonding, kan have vanskeligt ved at forstå, hvorfor de ikke lukkes ind i samtalen med deres faglige bidrag.

Man kan bevæge sig ind i sådanne uformelle grupper ad forskellige deltagerbaner og gennem genkendelsen som tilhørende flere kategorier, men nogle deltagerbaner og kategorier er mere

betydningsfulde end andre. En kollega, der ligner de andre til forveksling vil nemmere kunne komme ind og være med. Han vil relativt nemt kunne opnå anerkendelse som en legitim deltager – og om ikke allerede som deltager, da som en legitim potentiel deltager. Hvorimod ankomsten af en aktør, der genkendes som tilhørende andre kategorier, som f.eks. et andet køn, en anden etnisk gruppe, lavere status som ”netop fyret leder” eller lignende, vil fungere undergravende for den sammehed, gruppen arbejder på producere /reproducere.

Derfor opstår der en let flimren og let forlegenhed, når f.eks. en aktør fra ”netop fyret”-kategorien dukker op og prøver at skabe sammehed med et ”hej - hvordan går det?” Ligesom der vil komme flimren, når en Anni Toft benytter sig af en straight måde at tale på – som om det, der blev snakket om, handlede om noget fagligt. Hun kan aldrig blive en af dem. Ligesom med den ”netop-fyrede” forekommer det temmelig usikkert, om hun deler udviklingsspor med de øvrige.

Kollegaen i kvindekrop kan virke forstyrrende. Hun kan ikke bekræfte sammehed. Man kan ikke investere i en relation med hende på samme måde. Og hvis hun alligevel prøver at blive en del af ”holdet” og ikke lurer kodeks i den langsommelige bonding-metode af, men i stedet straks begynder at tale ”fagligt”, kan hun blive opfattet som en, der forstyrrer de andres skabelser af sig selv. Hun bliver et irritationsmoment. Hun virker anmassende. Hun ses som en, der ikke ’kender spillet’, en der mangler relationskompetence.

Kommunikationsforstyrrelsen skaber hende på en bestemt måde. Men den forrykker også de aflæsninger, man(d) kan gøre af andre mænd. Hun bringer et element med sig, der flytter mændene fra hinanden, gør dem mindre forudsigelige, hvilket kan kræve nye aflæsningsmetoder. Hvor mænd til mænd-relationen handler om fortrolighed, om at skabe bånd af loyalitet og sammehed, kan mand til kvinde-relationen lettere læses som udgangspunkt for bånd, der bygger på intimitet, flirt og måske endog seksualitet.

Men Britta Johnsen kan være til stede uden at forstyrre. Hvad er det, Britta Johnsen kan? Jo, Johnsen fornemmer, hvad der foregår på en måde, hvor hun kan agere som det diskrete vidne, der ikke forstyrrer, og samtidig som elegant støttende i forhold til de udvekslinger, som mændene har deres ultimative fokus på. Johnsen kan være til stede uden at forstyrre, og hun kan endog støtte processerne en smule gennem deltagelse i jokes og sproglige finter – uden at melde sig selv ind som aspirant til den ’sammehed’, der produceres. Det sidste er væsentligt. Hun aspirerer ikke til sammeartet deltagelse.

Derigennem får hun til gengæld adgang til den form for respekt, som det bliver muligt for en leder i kvindekrop at opnå. Hun bliver set og respekteret som parallelt agerende leder. Hun bliver anerkendt som fagligt dygtigt. I og med at hun accepterer sin andethed, og de mandligt mærkede ledes primære befolkning af sammenhængen, og i og med accepten af den manglende adgang til de mere tætte relationer, mændene opbygger sig imellem som udgangspunkt for en væsentlig del af deres ledelsesarbejde – så gives der hende et anerkendt rum for at eksponere faglig kompetence og opnå respekt ad den vej. Men hun efterlades dermed også, som den ovenfor citerede leder konstaterede det, med ’fagligheden’ som væsentligste redskab til karrierefremme.

I artiklen Corporate Fictions (Staunæs & Søndergaard 2006) viser vi et eksempel på en formidlingsstrategi, vi kalder social science fiction, som vi har brugt til at kommunikere resultaterne omkring Malebonding og netværkers betydninger for kvinder og mænds karriereweje i X-Company med. En af inspirationskilderne til den Sociale Science Fiction er narrative terapi, som arbejder med

at rekonfigurere problemer gennem eksternalisering og genfortælling (White 2006a, 2006b. Russell og Carey 2007). Artiklen beskriver hvordan tre virksomhedskulturelle mekanismer kan kondenseres til de tre figurer Mr. Corporate Masculinity, Mr. Malebonding and Saint (Hetero)Sexualising. Den viser videre, hvordan man ved hjælp af disse tre figurkonstruktioner kan diskutere med virksomhedens medarbejdere og ledere om, hvordan man i dagligdagen kan minimere og forme på den betydning, de tre mekanismer kan få for forskellige slags kvinder og mænds adgang virksomhedens inderkreds og top. Denne figureringspraksis kan med andre ord anvendes som en metode til at forandre eksisterende sprog og forestillinger om, hvad køn er, og hvordan køn gøres og virker.

Konklusion

Mønstre for kommunikation og relationsdannelse gennemføres af kønnede tolkninger. Den umiddelbare kontakt og udveksling af informationer, vurderinger og gensidige tjenester er nemmere at opnå for mandligt mærkede ledere i forhold til andre mandligt mærkede ledere, eftersom kommunikationen her hviler på en forventning som etablering af 'sammehed'. Kommunikation på tværs af køn har ikke sammeheds-dynamikken at bygge på. Det betyder, at mændenes som en tendens kan betjene sig af to veje til respekt og kollegial inklusion, nemlig af faglighed og male bonding, mens mulighederne for ledere i kvindekroppe tilsyneladende begrænser sig til den ene: faglighed. Mænd gives således qua de kønnede koder karrieremæssigt flere reb at klatre op ved hjælp af. Kvinder gives som tendens færre.

Netværk

For lederen i kvindekrop gives der fagligheden som indgang til respekt. Det hører vi flere gange i interviewene. Men kvinderne skal alligevel kende de spilleregler, der gælder for ledere i mandekroppe og, som Britta Johnsen, forholde sig til dem uden at virke forstyrrende. De skal indenfor de nuværende kulturelle præmisser i X-Company forstå og acceptere, at mænd har flere veje til respekt og inklusion, mens de selv primært har fagligheden. Når det går karrieremæssigt galt for en del kvinder handler det, som en interviewperson formulerer det, blandt andet også om:

S: "Nå, men de [kvinderne] tror vel mere, at det går efter fortjeneste".

I: "Ha, ja, ok! Altså de tror, at det er performance på eller anden led, der ...?"

S: "Ja! De er ekstra flittige, ekstra arbejdsomme, ekstra dygtige, ekstra vidende. Men hvis du ligesom ikke er inde i indercirklen – så hjælper det altså ikke".

Kvindes adgang til indercirklen har altid det tidligere forbehold knyttet til sig, som gør, at det ikke egentlig bliver indercirkeldeltagelse, der bliver tale om. Det bliver i stedet: parallel ageren, faglig dygtighed, afkald på aspiration til male bonding processer. Men derigennem også respekt, accept og en vis grad af synlighed – i indercirklen.

Mænds adgang til indercirklen går gennem relationsarbejdet, netværk, deltagelse i grupper, der nogle gange stabilt over tid andre gange mere skiftende formår at få male bonding til at fungere som en integrerende kraft. Enkeltmænd kan her være af stor betydning for andre i forhold til at 'bære ind' og åbne døre. En mandligt mærket leder fortæller:

S: "Man skal opnå tillid. Det er den måde, man kommer i netværk. Altså nogen gange, du ved, så bliver du båret ind af din mentor, om du vil – eller din - altså Jørn Arland kan introducere nogen til sine kolleger eller til sine topfolk, og så på den måde bliver man ligesom præsenteret og

introduceret. Altså det vil sige, at de folk der laver en god indsats, eller de er med i et projekt, eller de bliver inddraget i et eller andet – og så leverer de en indsats, og så bliver de lagt mærke til, og så bliver de – om jeg så må sige – gjort til klient af en højere placeret chef.”

I: ”Og i det ’klient’, der ligger der?”

S: ”Der ligger da det, at man kan påregne fuld loyalitet fra den, som er klient. Og det, der så handles med, det er så beskyttelse, eller support i karrieren, eller det at være med. Altså det er et spil. Hvis du ser skolegården, det er akkurat det samme mønster, du ser der. Se: er du med i indercirklen af drengene, bliver du inddraget, bliver du båret ind af nogen af dem? Bliver du holdt udenfor? Og det er jo ikke altid, at performance er det, der berettiger til det. Det er lige så tit: er man god til at kommunikere, er man god til at relatere.”

Alle er selvfølgelig fagligt dygtige. Men nogen behøver, som vi har hørt tidligere ikke at være ligeså fagligt dygtige som andre, for alligevel at kunne bevæge sig ind og op. Måske har de noget andet at bidrage med indenfor gruppen.

Når nye rekrutteres til denne form for indercirkler, påregnes fuld loyalitet. Udvekslingen består i loyalitet til gengæld for support i karrieren. Det betyder nogle gange, at loyalitet overfor indercirkelns hovedpersoner bliver vigtigere at orientere sig i forhold til og bidrage til, end – ja, alt andet – det være sig beslutninger som lokalt kan forekomme mere logiske eller konstruktive, eller interesser, der i det sammensatte net af grupperinger og kontakter kan gå ind og konkurrere med den indercirkels interesser, som man selv er bundet ind i.

Brud på loyaliteten kan være risikable. Bryder man loyaliteten, kan der igangsættes processer som mere eller mindre demonstrativt eksponerer beskyttelsens ophævelse. Modarbejdning og bagtalelse kan brat afløse support og fremfortællingen af én som talent og naturlig deltager. Samtidig er dette ikke noget, der kan anholdes af den person, det går ud over – eftersom der jo netop ikke er tale om processer, som bærer den form for legitimitet, der gør det muligt for en bearbejdning at foregå åbent. Blev der sat ord på en sådan hændelse offentligt i virksomheden, ville personen, der udtalte ordene, stemple sig selv som endegyldigt ’ude’. Så længe processen bevares skjult, gives der stadig mulighed for reparation – eller der gives mulighed for, at personen kan aspirere til optagelse i andre netværk og grupperinger. (Anonymiseringsvanskeligheder gør det ikke muligt at bringe eksempler fra interviewene på hverken ’brudt loyalitet’ eller den forgående pointe om prioritering af interesser ud fra netværkshensyn).

Som det tidligere er fremgået, er den mere forpligtende form for netværk kun i meget begrænset omfang tilgængelige for ledere i kvindekroppe. Vi hører i interviewene om ledere i kvindekroppe, som har oplevet at blive inviteret ind i afgrænsede ’handler’ og dermed loyalitetsbindinger. Men her har været tale om delopgaver i forhold til relativt veldefinerede interesser fra særlige grupperingers side. Der har ikke været tale om en mere omfattende forpligtelse på grupperingens samlede bonding og dermed bredt på indercirkel-interesser over tid.

Interessant nok ser der i disse tilfælde ud til også at ske en tolkning fra sådanne ledere i kvindekroppes side, som stempler invitationerne som decideret illegitime. De kvindelige lederes forpligtethed på det ’faglige’ som deres indgang til karriere, slår således også her igennem som en samtidig fastholdelse fra deres egen side af denne begrænsning i egne karrierefremmende muligheder. Mønstrer bekræftes af interviewene med ledere i kvindekroppe bredt: Det er blandt kvinderne de mest fordømmende og afstandstagende stemmer høres overfor alt, der kan opfattes som ’politisk’ i virksomhedens regi. Ledere i mandekroppe har et mere sammensat forhold til det

'politiske'. Det er nok illegitimt, men – og mange trækker lidt skævt på smilebåndet – det er der jo. Og under alle omstændigheder er det mest det, de andre gør i forhold til at anvende deres netværk, der opfattes som 'politisk'. Ens egne netværksbestræbelser forekommer ikke 'politiske' – på samme måde.

Begrebet 'netværk' har generelt en meget sammensat klang i X-Company-kulturen. På den ene side omtales netværk nedsættende, som noget, der engang prægede virksomheden på en politiserende og ukonstruktiv måde. På den anden side tales der stort set over en kam i interviewene om betydningen af at være en del af netværk, når der tales om rekruttering til jobs og topposter.

De fleste medarbejdere, men altså kvinder i mindre grad end mænd, er klar over, at de skal "tage fat i deres netværk", som det kaldes, når de ønsker indflydelse og positioner, eller når de ønsker at orientere sig i muligheder for at skifte job, hvad enten det drejer sig om at få overblik over mulighederne eller om direkte at bringe sig selv i stilling. Som flere af de interviewede formulerer det, handler det om at komme i lag med "de rigtige", når der skal spilles. Og det handler om at være klar over, hvilke netværk der p.t. har magt og indflydelse, og hvilke der er på vej ud. Som flere formulerer det, så er det vigtigt ikke at bringe sig i en position, hvor man ryger med ud, når et centralt netværk pludselig mister sin position i virksomheden:

"Man skal passe på, at man ikke bliver for meget, altså, bare en del af det team der, fordi lige pludselig kan det jo ændre sig. Det ved vi jo i X-Company (...) Ellers ryger man jo med, hvis de ryger".

Det handler altså i X-Company ikke om, hvor vidt netværk per se er godt eller skidt. Snarere handler det om hvilke netværk, der anses for konstruktive i forhold til virksomhedens mål af hvem, og hvilke netværker og netværkspraksisser, der er legitime indenfor den aktuelle virksomhedskultur, hvilke der er åbne/lukkede for hvilke ledere i hvilke kroppe, og hvordan aflæsningerne af passende netværksdeltagelse ser ud blandt virksomhedens deltagere og specielt de p.t. magtbærende deltagere. At omtale noget som 'politiserende netværksdannelse' er noget de p.t. magtbærende har adgang til at gøre om de konkurrerende magtcentre eller om de detroniserede.

I forhold til at øge andelen af kvinder på topniveau har X-Company da også arbejdet strategisk med at etablere mentorordninger og netværk for ledere i kvindekroppe. Sådanne netværk har p.t. legitim status og opfattes generelt ikke som utidigt politiserende. I disse netværksbestræbelser er det væsentligt at kende til præmisserne for kommunikation og netværksdannelse, sådan som også de tones af køn.

Konklusion

Som alle andre steder er netværkspraksisser også en central del af præmisserne for in- og eksklusion i X-Company. Netværksfænomenet har en sammensat klang i X-Company-kulturen. På den ene side omtales netværk nedsættende som noget politiserende og dermed illegitimt. På den anden side anerkender alle, at netværk har stor betydning for virksomhedens måder at fungere på. Begrebet 'politiserende' ser dog mest ud til at blive anvendt om konkurrerende eller detroniserede netværkspraksisser, mens de egne netværk aflæses som mere naturlige og konstruktive relationsformer. Alle netværk bygger imidlertid på forudsatte hierarkier og loyalitetsbindinger konkrete personer imellem, og de udgør en væsentlig karrierefremmende (og karrierehæmmende) kraft i virksomheden. Kønnede mønstre for adgang til netværk er derfor af stor betydning for kønnede

mønstre i karrierebevægelser. Male bonding, relationsarbejde og netværkspraksisser ser ud til at udgøre kræfter, der især bidrager til at bevæge mandligt mærkede ledere ind og op i hierarkierne. Eftersom mændene er i overtal og derigennem i udgangspunktet også befolker de centrale netværk, og eftersom X-Company-kulturen rummer koder for kommunikations- og relateringsvanskeligheder på tværs af køn, så synes kvindeligt mærkede at have vanskeligere adgang til netværkenes karrierefremmende kræfter, end tilfældet er for mandligt mærkede.

Køn krydser ledelsesstil på paradoksale måder

Som det tidligere fremgik, er der andre spilleregler for lederen i kvindekrop, når hun skal relatere sig til og kommunikere med mænd. Det får betydning for den situation, hvor hun skal lede mænd. Generelt får det betydning, at hun jævnfør forestillingerne ikke forventes at være den bedste til at afgrænse og kontrollere det 'bløde'. Som det ligeledes fremgik tidligere var det en udbredt forestilling, at lederen i mandekrop nok ville være den, der bedst kontrollerede risikoen ved det 'bløde' og foretog den passende afgrænsning og optimale udnyttelse.

Den succesfulde leder, talentet, forventes således i vid udstrækning at blive fundet i den nye generation af ledere med 1. forudsat maskulinitet, som kan sikre en passende afgrænsning af de 'bløde' elementer i den nye ledelsesstil (mænd), 2. med forudsat uberørthed af forældede ledelsesformer (ung plus/minus), og 3. med forudsat uafhængighed af tidligere tiders magtfulde netværk (gerne opbyggere af nye og for de aktuelle magtkoncentrationer mere relevante netværk). Ydermere ser talentet ud til meget nemt at kunne genkendes, hvis der er tale om en person med økonomiuddannelse fra Århus Universitet – et studie, der er stærkt domineret af mandligt mærkede studerende.

Her åbner således kønnede og andre toninger for, at den nye og fremtidsrettede ledelsesform trods sine feminine konnotationselementer alligevel lægger motorvejene til rette for ledere i mandekroppe. Men hvor anlægges der så veje for ledere i kvindekroppe?

Den tidligere citerede leder påpeger i forlængelse af sine beskrivelser af kommunikationsformer og netværk, at kvinder som ledere nok bedst varetager ledelsesfunktioner af den type, der kræver hård og kontant ledelse. Kvinder er bedst til kriseledelse. Hans eksempel er Anne Arntsen:

”Tag Anne Arntsen, jeg vil gætte på, at hun leder på den måde. Ingen mercy, hårde beslutninger og hård ledelse. Og ikke noget med at gå særlig meget i interaktion selv, vel. Det kan godt være, at hun har et par stabsfolk, som hun har til at gå i interaktion, men ellers - .”

Grunden til, at det er kriseledelsen, kvinder ifølge denne interviewperson er bedst til at varetage er, at den ikke kræver denne relationskompetence, som mændene givet X-Company-kulturens kønnede koder har adgang til at performe i langt højere grad end kvinder. Den langsigtede forpligtende og loyalitetsbyggende relateringsform, coachende og støttende ledelse, udvikling af selvledelse – adgangen til at udføre dette gentages altså her som nemmere tilgængelig for ledere i mandekroppe end for ledere i kvindekroppe.

Den dikterende ledelse bygger til gengæld på autoritet givet oppefra, og den kan udøves af ledere i begge former for kroppe. Men ledere i kvindekroppe, som overtager denne ledelsesstil, behøver sådan set 'kun' at kæmpe mod forestillingerne om, hvorvidt de nu er tilstrækkelig autentiske i deres udøvelse – 'hårdheden skal bevises løbende'. Eftersom redskaberne til at udøve 'hårdheden' gives

gennem autoriteten oppefra bliver det ikke ligeså stort et problem at løfte denne bevisbyrde, som det kan blive at bryde gennem kommunikationsspillenes subtile sorteringsmekanismer og mistankerne om den grænseløse og ukontrollerede 'blødhed', der forventes udfoldet af kvinder med ambitioner om at udføre involverende ledelse.

Den dikterende kriseleder har imidlertid også nogle relativt korte tidsperspektiver at udøve sin ledelse indenfor. Han, der omtaler Anne Arntsen fortæller således også, at når der først er ryddet op i en sådan delvirksomhed i krise, så er det klart, at der opstår behov for en anden ledertype. Kvinder kan lede hårdt – og kortvarigt. Så skal der skiftes ud. Mænd kan lede langsigtet og mere 'blødt'.

Alt dette betyder ikke, at der ikke vil være kvinder, som kan bryde igennem disse mekanismer og knække de paradokser, koderne stiller dem i. Det betyder bare, at opgaverne kan blive så paradoksale, tunge og uigennemskuelige for ledere i kvindekroppe, at sandsynligheden for, at der vil være relativt færre af sådanne ledere, som bryder igennem, øges. Havde de samme odds været givet ledere i mandekroppe, ville det samme have været tilfældet for dem. Der er tale om relationelle fænomener, som skabes og reproduceres kulturelt.

Der gives da også i interviewene eksempler på ledere i kvindekroppe, som faktisk udøver coaching og involverende ledelse. Men som også løbende sørger for at sikre at sætte tegn om tilstrækkelig 'hårdhed' omkring deres ledelse til, at de hele tiden imødegår mistanken om ikke at udøve denne involverende ledelsesform tilstrækkeligt kontrolleret. Én ting er sikker: at løfte opgaven med at argumentere for flere kvinder i ledelsen, at argumentere for diversitet i den udgave der direkte udpeger kvinder som mål for særlige indsats, at synliggøre sig selv som særlig gennem sit køn – at løfte sådanne opgaver bliver typisk for stor en belastning at tage på sig oveni de prækære balanceringsmanøvre, der i øvrigt skal varetages for løbende at producere legitimitet omkring kombinationen af kvindekrop og 'bløde' ledelselementer.

Vi har i artiklen *Management and Gender Diversity: Intertwining Categories and Paradoxes* (Staubæs & Søndergaard 2008b) udfra en diskussion om styringsteknologier (Dean; Foucault; Rose) beskæftiget os yderligere med de paradokser, der synes at opstå, når kvinder, mænd og performancebarometre interagerer på komplekse og modsætningsfyldte måder.

Konklusion

De diskursive praksisser i virksomheden åbner forventninger om, at den succesfulde leder mest oplagt findes i den nye generation af ledere med forudsat maskulinitet, som kan sikre en passende afgrænsning af de 'bløde' elementer i den nye ledelsesstil (mænd), forudsat uberørthed af forældede ledelsesformer (ung), og forudsat uafhængighed af politiserende netværk, det vil sige af ældre og nu illegitime grupperinger indenfor virksomheden. Ydermere synes talentet nemmest genkendt, i fald der er tale om økonomiuddannede personer fra Århus Universitet. Det er sådanne umiddelbare forventninger, kvindeligt mærkede er oppe imod, når de skal forsøge at profilere sig som ledelsestalenter. Kvindeligt mærkede ledere, der ønsker at profilere sig som moderne coachende ledertyper, pålægges indenfor disse diskursive praksisser bevisbyrden, når det gælder kapaciteten til at kontrollere forudsat 'blødhed'. Alternativt kan de gribe muligheden for at profilere sig som mere gammeldags og 'hårde' ledertyper. Her skal de 'kun' bevise, at 'hårdheden' holder, eftersom autoriteten gives oppefra og ikke gennem engagerende relationspraksisser.

Det kan synes at være noget af et paradoks, at den feminint konnoterede ledelsesstil på mange måder netop bremser ledere i kvindekroppe fra succesfuld deltagelse, mens femininiteten åbnes mere problemfrit for ledere i mandekroppe at overtage og anvende som et tegn på moderne og tidssvarende ledelse. Det kan ligeledes synes at være noget af et paradoks, at de tidligere mere dikterende ledelsesformer mere uproblematisk synes at give adgang for ledere i kvindekroppe qua den mere uproblematisk autoritetsoverdragelse, der i disse tilfælde finder sted. Og det kan synes kontrairndikativt, at det i den forstand er de mere kortsigtede ledelsesformer, dem der ikke vurderes at bære vækstpotentialet og de egentlige karrieropotentialer i sig, der synes at blive de mest uproblematisk for ledere i kvindekroppe at overtage.

Operationaliseringsbestræbelserne i lederrekruttering

X-Company har i de senere år forsøgt at modvirke kulturelle tolkningsformer og netværkspraksisser, der er blevet opfattet som ikke-konstruktive for virksomhedens aktuelle mål, ved at anvende tests og assessment-redskaber, der fokuserer på individuelle kompetencer og personlighedsprofiler. Koncern HR råder således over en række tests og assessment-redskaber til brug for lederrekruttering. Gennem brugen af sådanne redskaber opnår man at synliggøre den enkeltes individuelle kompetencer, således som de kan studeres isoleret fra hverdagskontekster og i afgrænsede testsituationer. Det, som redskaberne imidlertid ikke giver adgang til at synliggøre, er, hvorledes konteksternes bidrag til positioneringen af konkrete ledere fungerer formende på den lederrolle, som de konkrete personer placeres i, og på de relationelle betingelser, som kompetencerne skal udfoldes indenfor og igennem.

Hermed opstår der nogle rekrutteringsmæssige dilemmaer mellem på den ene side testenes kontekst-rensede eksponeringer af kompetencer og på den anden side det kollegiale modtagerapparats relationelle tolkninger og kønnede toninger af kompetencerne som en del af en mere omfattende personlig evaluering. F.eks. vil en kontekst, der tager imod en leder ved at spejle vedkommende som fejlplaceret, som én der nok er for 'blød' eller i netværk med de forkerte eller udnævnt på det forkerte grundlag (køn, geografi, netværk, tidligere placering i virksomheden), ikke få en god leder, selvom vedkommende er testet til at være den mest kompetente.

For Koncern HR peger dette på nødvendigheden af at styrke den igangværende dialog med aftagersiden, når det gælder rekruttering. Dialogen er væsentlig i forhold til at medtænke aftagerkontekstens medskabende funktion i forhold til ledelseskompeterer og ledelsesperformance. Indenfor HR bestræbelsernes egne rækker er det ligeledes væsentligt, både lokalt og centralt, at styrke indsigten i de måder, hvorpå køn toner handlinger, udtryk og personer, således at der kan tages højde for kønstoninger i såvel tolkningerne af testresultater, hvor disse åbner mulighed for det, som i reaktionerne fra de involverede parter i rekrutteringsprocesserne.

Kolonisering af tiden

Den generelle nedbrydning af skellet mellem arbejdstid og fritid er i X-Company som i mange andre virksomheder i fuld udfoldelse. Tilsyneladende kommer nedbrydningen til at betyde en markant forlængelse af arbejdstiden. En arbejdsdag på 10-12 timer samt brug af fritid til aften- og weekendarbejde er ikke usædvanligt for en leder i X-Company. Der er et udtalt krav om at være tilgængelig, til rådighed og leveringsdygtig. En topleder i mandekrop formulerer kravet til sine ledere sådan:

”Så skal de være flittige! Flid tæller meget! Det med at man har begrænsninger, at i weekenden der kan der ikke arbejdes, eller om aftenen, der kan der ikke arbejdes – selvfølgelig kan der det. De skal vise, at de laver noget. Og hvis vi har en hastesag, og den får jeg først forelagt lørdag morgen, og jeg har fået kigget på det i løbet af formiddagen, så har de bare at kigge på det i løbet af weekenden. Og så må de altså have så godt styr på deres medarbejdere, at de kan få nogen af dem til også at lave noget udenfor normal arbejdstid. Men det nytter ikke noget, at de bare sender den videre, de skal selv gå foran og vise det.”

”Flid” måles i forbruget af timer, i graden af tilgængelighed og i viljen til at tilsidesætte anden livsudfoldelse. At arbejde meget og længe er en stærk markør for både talent, ambition og loyalitet i X-Company. Det er en markør, der sættes oppefra, hvor den øverste ledelse danner forbillede med en almindelig arbejdsdag på op til 12-14 timer. Som flere af de interviewede siger om X-Company’s CEO og om selskabernes administrerende direktører:

”De kommer 7.45 og går hjem igen mellem 18.00 og 19.30. Det er: ’Ja, ja, vi skal have balance... eller vi *skal* have balance mellem arbejdsliv og privatliv, - men kan du ikke lige have det her færdigt i morgen tidlig’.”

Og flids/tidsmarkøren gentages i de yngre ledes egne praksisser og i deres fortællinger om sig selv. Her er tidsforbruget ikke bare en nødvendighed, men også en del af ’drivet’, en del af sammehedsfølelsen og -gørelsen, som blev analyseret tidligere under overskriften ”malebonding”:

”De første 6 måneder, altså der kørte det non-stop. Det var virkelig med livet som indsats. Det var ’full time’. Og det havde vi så valgt at prioritere, at det ville vi. Det var jo kanon.”

X-Company’s vision er, at der skal være balance mellem arbejdsliv og privatliv. Balancen er forsøgt imødekommet med hjemmearbejdspladser, forskellige kommunikationsløsninger, fleksibel arbejdstid og mulighed for stor grad af egen tilrettelæggelse af arbejdet. X-Company har i de senere år speedet tempoet yderligere op f.eks. ved brug af teknologier som mobiltelefoner, e-mailsystemer og elektroniske kalendere. Det har øget synligheds- og tilgængelighedsaspekterne. For flere af de interviewede topledere handler balancespørgsmålet ikke om at begrænse tidsforbruget, men snarere om at organisere udnyttelsen af tiden minutiøst på måder, der gør løsning af X-Company-opgaver mulig på alle tidspunkter. En af dem siger:

”Kan man deltage i et aftenmøde via telefonen hjemmefra – efter at du har hentet dit barn og måske sat middagen over - selvfølgelig kan du det i de allerfleste tilfældet. Det handler utroligt meget om holdninger.”

Når denne leder taler om holdninger, så handler det om en formning af medarbejdernes forståelse af, hvordan tiden bør udnyttes til X-Company-arbejde. Der tænkes i en yderligere selvledelse, hvor døgnets timer ledes af den enkelte medarbejder med henblik på i videst muligt omfang at skabe resultater:

”For mig handler det ikke om at arbejde mere – det handler om de resultater, du skaber. At du imødekommer de mål, der sættes. Og at du formår at forvalte din ledelsesrolle, sådan at du er til stede og nærværende for dine medarbejdere, for dit team. Vi har en tendens til at skabe et enormt konformitetspres, men det handler mere om at være parat til at tolerere, at vi som mennesker handler forskelligt: At jeg kan løse min opgave på én måde, en anden kan løse den på en anden

måde. Og det er de resultater, der står tilbage, der er det afgørende. Der er 1000 måder at gøre tingene på. Der er ikke én måde, der er den rette. Der findes mange måder at gøre det på.”

Den interviewedes ræsonnement spejler den dominerende forståelse i X-Company: Døgnet timer struktureres omkring arbejdet. Skellet mellem privatliv og arbejdsliv ophæves til fordel for fleksible tidshorisonter, der reelt kommer til at fungere på den måde, at det bliver den private tid, der presses og koloniseres.

X-Companys tidsforbrug kræver et stort organiseringstalant hos medarbejderne, og det har flere af de interviewede da også udviklet:

”Når jeg står i bruseren, så arbejder jeg. Om morgenen har jeg godt en time i bilen ind, der arbejder jeg. Det er min faste kontortid. Så typisk når mine børn laver lektier, kan jeg godt både læse og skrive e-mails og så stå at røre i en gryde, så der kan jeg lave en masse.”

”Vi fik så rengøringshjælp, og min mor står så for at hente børnene to gange om ugen, og vaske tøj for os. Så laver vi projekt ”mad til fryseren” sammen med min svigerinde”, hvor vi så laver mad til 3 måneder af gangen. Det gør vi så hen over en weekend. Så er der forskellige retter, der kan tages frem. Hun er enorm god til logistik.”

Dilemmaet i X-Company mellem på den ene side ambitionen om balance mellem arbejdsliv og fritid og på den anden side kravene til øget effektivitet, produktivitet og fleksibilitet, synes i den aktuelle situation at prioritere effektiviteten og produktiviteten.

At balancen tipper den vej, handler blandt andet om, at det er en uomgængelig X-Company-norm at arbejde meget, og at det er af yderste vigtighed for et ledertalent i bevægelse at signalere, at man konformerer til denne norm. Det er blandt andet herigennem, at man viser, at man yder sit ypperste. En ung leder siger: ”Det er helt klart en kultur, at man arbejder rigtigt meget. Du skal arbejde meget, fordi det er en præstationsstandard. Det er en indikator på, at du er en god medarbejder.”

Ifølge den dominerende tidslogik i X-Company-kulturen handler forbruget af tid altså ikke kun om løsningen af mange og store opgaver. At nedprioritere fritid og i stedet bruge sin tid på X-Company er tegn på loyalitet, hengivenhed og ”commitment”. Den, der ikke sætter det tegn, markerer sig som mindre relevant i en karrierebetragtning. At tegnene fungerer således fremgår både af de interviewedes fortællinger om, hvordan de selv forsøger at profilere sig, og ikke mindst af deres aflæsninger af andres karrierepotentialer, sådan som de andre forstås på grundlag af deres tidsmæssige tegnsætninger. De, som ikke konformerer til disse tegnsætninger, men alligevel har succes, bliver meget synlige og deres adfærd er løbende genstand for prøvende vurderinger – både fra andres og egen side.

Med det store pres på produktivitet, effektivitet og fleksibilitet skabes en ny slags medarbejder, stand by-medarbejderen, der uanset situation, sted og ansvarsområde løbende kan tændes og gøres brugbar. Der ligger en risiko for, at nye kommunikationsteknologier, hjemmearbejdspladser og ”ønsket om fleksibilitet” kommer til at presse den samlede arbejdstid og kolonisere privatlivet langt ud over, hvad der tjener medarbejdernes og virksomhedens interesser. Der vil altid være nogle, der er villige til at arbejde i det omfang, X-Company eksplicit og implicit kræver. Det interessante spørgsmål er derfor i højere grad: Hvilke slags mennesker tiltrækkes af denne praksis og disse

arbejdsmønstre? Hvilke slags mennesker producerer sådan en praksis og sådanne mønstre? Tidskravet vil alt andet lige fungere medkonstituerende og begrænsende for ikke bare mængden af, men også arten af medarbejder- og ledelsespotentiale.

Nogle kvinder og mange mænd er parate til at honorere tidskravene. Men ikke alle. Det, at nogle kvinder accepterer nedprioriteringen af et liv udenfor X-Company, betyder ikke, at mange kvinder vil eller kan gøre det. Det, at nogle kvinder og især mange mænd accepterer nedprioriteringen, er ikke ensbetydende med, at de, der vil, også er de bedst egnede, de dygtigste eller mest kreative eller qua tidspresset bliver ved med at være de dygtigste og mest kreative. Tidskravet er på den måde en mekanisme, der bortvælger visse mænd og de fleste kvinder og dermed selekterer skævt i forhold til et eventuelt lederpotentiale. Her ligger en udfordring, som X-Company fortsat må forholde sig til.

En spørgeskemaundersøgelse i X-Company har haft til formål at afdække, om der blandt den øverste ledelseskreds skulle være et ønske om et mere fleksibelt lønsystem. Analysen af undersøgelsen indikerer, at der blandt de yngre medarbejdere er ønsker om mere tid til privatliv f.eks. tilvejebragt gennem hjemmeservicetilbud. Og også i denne undersøgelses interviewmateriale er der stemmer blandt unge ledere i mandekroppe, der taler om et behov for ikke blot at være ”tilskuere til deres børns liv”. Det er unge mænd, som bekymret taler om det, de er ved at miste. En af dem siger følgende om de forandringer, arbejdslivet medfører i de private parrelationer:

”Og så har de haft et forhold, hvor de har været fuldstændig lige på universitetet. De har delt arbejdet fuldstændigt lige, og manden har strøget sine egne skjorter og lavet mad og ryddet op og sådan noget, mens den anden lagde barnet i seng. Det er bare gået fløjten nu. Så for det første er hustruerne presset tilbage i den kønsrolle, som vi alle sammen forsagede med højre hånd løftet. Vi ville ikke tilbage til vores forældres kønsrollemønstre. For det andet, de – eller vi, for jeg er selv en del af det – vi fjerner os fra hinanden. Man kan ikke have det der med, at man har kendt sin kone eller kæreste i 10-15 år, og så kan man se på, at man nærmest bliver tilskuer til det liv, som hustruen og børnene lever. Og man selv kommer hjem, får noget at spise og sætter sig ind foran PC'en. I weekenden kan man godt tage med ud og handle, men man skal sgu' lige have ordnet nogle ting først: ”Bare tag i forvejen!” Det er en glidebane. Man mister noget. Det kan godt være, at hun bliver der, men ...”

Samme person fortæller videre, at man enten risikerer at miste kone og børn, fordi processen ender i skilsmisse. Eller også mister man kontakten med kone og børn, selvom de så skulle blive sammen som såkaldt familie.

De asymmetriske ægteskaber er ikke længere nogen automatisk selvfølge indenfor den yngre generation af ledere. Selvom den form for ægteskabsrelationer opsøges af mange mandlige ledere i X-Company, så kan de i dag være vanskeligere at få adgang til end for år tilbage, og for nogle kan de også opleves som utilfredsstillende. Det samme er ikke tilfældet for den ældre generation af ledere. Den ældre generation af ledere, som befolker de absolutte topposter og sætter præmisserne for ledelsesarbejdet nedefter i virksomheden, har selv i vid udstrækning deres personlige erfaringsbaggrund i asymmetriske ægteskabsrelationer.

Når der i X-Company arbejdes med håndteringen af balance mellem arbejdsliv og privatliv, er det væsentligt også at være opmærksom på de usynliggørelsesstrategier, der er aktive i X-Company-kulturen, når det gælder problemstillingen. I virksomhedens diskursive praksisser, ligger der

strategier parat til at inddæmme og uskadeliggøre de stemmer, som bekymrer sig om den trængte private tid. I interviewene ligger der klare mønstre for tolkning eksponeret.

Når ledere i kvindekroppe vælger lederkarrieren fra med tidskolonialiseringen som begrundelse, så italesættes problemet typisk som et kvindelighedsfænomen: På den ene side er det selvfølgelig ærgerligt, at 'hun' foretager dette valg, men på den anden side er det ikke overraskende – hun er jo kvinde. Og for mange bliver det lidt flot og i hvert fald helt forståeligt og naturligt, at hun foretager den prioritering, som hun gør. Når omvendt ledere i mandekroppe vælger lederkarrieren fra med tidskolonialiseringen som begrundelse, så italesættes problemet på en anden måde. Her aflæses fænomenet ikke som et udtryk for køn. Der tales ikke om, at 'han' nok gør det, fordi han er en mand, og hans valg mødes ikke med anerkendelse baseret på dets naturlighed. Der sker i stedet det, at den fravælgendes begrundelse problematiseres, og fokus rettes mod hans kompetencer, som derpå mistænkeliggøres: Han var nok heller ikke så stort et talent alligevel. I begge tilfælde er der tale om diskursiveringsstrategier, der usynliggør tidskolonialiseringen om et reelt problem.

Konklusion

Håndteringen af den udtalte arbejdsmæssige kolonisering af tiden ser ud til at udgøre en af de helt store udfordringer i X-Company, som det også aktuelt er tilfældet andre steder i både offentlige og private virksomheder. Ambitioner om at opnå balance mellem arbejdstid og privat tid brydes i dagens arbejdskultur med de stadigt stærkere krav om øget effektivitet, øget produktivitet og fleksibilitet. De faste grænser mellem arbejdsliv og privatliv ofres til fordel for imødekommelse af netop kravene til effektivisering og fleksibilitet. Udfordringen for X-Company ligger i at håndtere disse brydninger på måder, som for det første sikrer, at der ikke sker en dræning og nedbrydning af medarbejderne, og for det andet sikrer, at det bliver muligt at rekruttere bredt og udnytte de ressourcer, virksomheden har ambitioner om at få adgang til. Det vil være naivt at forestille sig, at denne håndtering og en fornuftig balancering opnås ved at slippe kravene til effektivitet og øget produktivitet løs uden bevidste og håndfaste redskaber til at trække balancen den anden vej og på plads i forhold til medarbejdernes øvrige arenaer for livsudfoldelse. X-Company står i den forstand overfor en interessant opgave i forhold til at udvikle modeller for sikring af en balance, der tilfredsstiller både virksomhedens og medarbejdernes interesser.

Hele mennesker har børn!

Der er selvsagt medarbejdere, der foretager den prioritering, som kulturen tilskynder til, nemlig at arbejde meget. Og nogle af dem vælger at leve barnløst. I USA er dette ikke et usædvanligt valg blandt kvindelige topledere, men i en dansk kontekst er det kulturelt problematisk. At gøre sig genkendelig som et 'helt menneske' indenfor X-Company-kulturen kræver således også børn. En mandlig topleder siger om dem, der ikke har børn:

”Det taler ikke til deres fordel i mit hoved. Det er for stor en pris at betale. Hvis man vælger at vælge noget bort, fordi der er noget andet, man gerne vil, så er man ikke hel. Altså hvis det var mænd, der kom og sagde, at de heller ikke ville have børn, så vil jeg have samme opfattelse. Man skal ikke lade sig segmentere på den måde.”

Fravalg indikerer for denne interviewperson segmenterede og ufuldendte mennesker. Og forestillingen går igen i interviewene: Forældreskab er et tegn til omverden om, at medarbejderen er ”et helt menneske”, ”en rigtig mand” og ”en rigtig kvinde”.

Men de modsætningsfulde krav i forhold til på den ene side at lade arbejde fylde det meste af tiden og på den anden side at have ansvar for børn, ser ud til at placere (potentielle) ledere i besværlige positioner. Det kræver såvel praktisk sans som massiv hjælp udefra. For nogle ledere i X-Company indgår den viden, når de skal besætte stillinger konkret. Som en mandlig leder siger: ”Når man ansætter dem, der har 2-3 børn, skal man huske at spørge, hvor deres mor bor henne!” Det er ikke bare enkeltindivider, der ansættes, det er enkeltindivider i familiale kontekster.

Som talent på vej ind i lederskabet får forældreskabet således stor betydning både som en praktisk belastning, og som noget, der bærer en stærk funktion som tegn om menneskelighed. Det ser ud til, at ledere, der har anskaffet sig ægtefæller, der mere eller mindre frivilligt mindsker eller helt opgiver egne karrieredrømme og mål, kommer længst her. Interviewmaterialet peger på, at de asymmetriske ægteskabsrelationer er hverdag for mange ledere i mandekroppe, måske endda for de fleste, mens de kun er det for få ledere i kvindekroppe. I de asymmetriske ægteskabsrelationer bliver lederens mål familiens mål, og lederens standarder for f.eks. samværstid accepteres som uafvendelige. Som en topleder formulerer det:

”Jeg var ikke nået hertil, hvis jeg ikke havde lagt en masse energi i det, og hvis jeg ikke var relativt egoistisk med nogle ting i mit liv. Det kræver egoisme at sige nej til familien.”

Konstateringen konkluderer hans fortælling om, hvordan hans kone gradvist har opgivet alt det, der var hendes: egen karriere, egne netværk, egne familierelationer udover kernefamilien for at følge ham på vej mod toppen.

Vejen mod toppen bliver ekstra besværliggjort med børn, der af forskellige grunde kræver mere tilstedeværelse og nærvær, eller som lider for meget socialt og psykisk af for lidt forældrekontakt, lærer vi af nogle af de interviewede. Ligesom det er besværligt og undertiden umuligt med ægtefæller, der selv har ambitioner, lærer vi af andre. Opstigning og god-nok-performance kan derimod gøres med familiale hjælpere, asymmetriske parforhold, aupair-piger eller børn og partnere, der kan leve med et minimum af kontakt og nærvær.

Herefter bliver det interessant at se på, hvordan ledere, der foretager valg og fravalg på disse præmisser aflæses af deres medarbejdere, ledere og den øvrige omverden, og på de mere eller mindre besværlige positioner, disse aflæsninger stiller dem i. Det bliver yderligere interessant at se på, hvordan køn blander sig i disse aflæsninger og f.eks. toner ind over de såkaldt ’hårde’ prioriteringer.

Når balanceringen mellem tid til forældreskab og arbejde gøres, skal den nemlig foretages på måder, der på den ene side bidrager til at fremvise ens lederskab på en genkendelig og legitim måde. På den anden side skal balanceringen gøres således, at køn performes på den rette måde, så lederen bliver ’mand’ eller ’kvinde’ på en måde, der for de øvrige medarbejdere, ledere og for den øvrige omverden er acceptabel. Balanceringen skal altså stemme overens med de dominerende opfattelser i X-Company af ikke bare, hvordan man gør forældreskab rigtigt, men også af hvordan såvel forældreskab som lederskab gøres rigtigt af forældre og ledere i hhv. kvinde- og mandekroppe.

Forældreskab og lederskab

Når mænd med og uden børn arbejder meget, læses det som ambitiøst på den positive måde. De forstås og spejles som mennesker, der er villige til at ofre meget personligt. Og det læses som et udtryk for styrke, at de er villige til at ofre så meget, som de gør.

Kvinder læses og spejles ikke på samme måde. Kvinder tænkes som de primære personer i reproduktionssfæren. Når kvinder arbejder meget læses det også som ambitiøst, men hvis kvinder med børn arbejder *for* meget bliver det dubiøst i forhold til deres kvindelighed. Det giver ridser i ”kvindeligheden” at prioritere arbejde ’for’ højt. Omvendt giver det også ridser i ”lederpotentialet” og ”seriøsiteten” at prioritere børn ’for’ højt.

De ældre ledere i kvindekroppe, der har haft små børn, har mødt modstridende forventninger og anfægtelser af deres balanceringsprojekter og moderskabspraksiser. Kollegaer og jævnaldrende har støttet deres prioriteringer med argumenter om, at kvalitetstid var bedre end meget tid, hvorimod deres egne forældre og svigerforældre har bekymret sig om børnenes ve og vel og derigennem stillet spørgsmålstejn ved, om de nu var ”gode-nok-mødre”.

De yngre ledere i kvindekroppe med små børn oplever derimod et fornyet pres på moderskabet fra ikke bare egne forældre, men også fra kolleger, ledere og venner. De kvinder, der får børn i dag, skal forholde sig til og forvalte deres moderskab gennem en ny diskurs med krav om øget tilstedeværelse og nærvær. Og de skal forholde sig til, om de vil og kan sætte ’god-nok-mor’-tegn gennem f.eks. lang barselsorlov, korte dage i institutionen, hjemmelavet brød i madpakken osv.

Kvinder er i den forstand forpligtet på både at være ambitiøse og være mødre på en mere omfattende måde. Forældreskabet gennemfarver i langt højere grad kvindekategorien, hvorfor deres balanceprojekt som både forældre og ledere bliver anderledes og smallere tegnet op end mænds.

De mænd, der står sig bedst i balanceringen mellem godt nok forældreskab og godt nok lederskab, er de, der tipper vægten over mod lederskabet. Det er dem, der lever med at prioritere arbejdet først og mest. Mænd læses først og fremmest som ledere og dernæst forældre. Diskursen om, at forældre i mandekroppe skal tage del i familie og forældreskab, er imidlertid også begyndt at blive virksom blandt de yngre mandlige ledere. Det stiller de yngre fædre i alvorlige dilemmaer, der ligner mødrenes. For de yngre ledere i mandekroppe er det dog endnu relativt vanskeligt at tale åbent om lyst til og behov for at være en reel del af familien eller at tale om bekymringen for at blive tilskuere til egne børns og ægtefælles liv. Den slags forventes endnu ikke at være et tema for (”rigtige”) mænd.

I X-Company tydeliggøres dilemmaet mellem arbejdstid og privat tid derfor praktisk talt udelukkende hos medarbejdere i kvindekroppe. Men hvis problemstillingen italesættes som et anliggende eksklusivt for kvinder, og hvis der kun iværksættes tiltag, der kan bruges af kvinder, så reproduceres konstruktionen af kvinder som særlige omsorgsgivere, som de, der har dette særlige behov, og af mænd som sekundære omsorgsgivere uden samme behov. Påpegningen af den fare betyder ikke, at man ikke skal iværksætte tiltag for kvinder. Men den betyder, at man bør arbejde med koncepter og tiltag, der inddrager begge typer forældre uanset kropstegn.

Nogle vil formentlig stille sig selv spørgsmålet om, hvorvidt det overhovedet er muligt at ændre på tidens krav til arbejdstid og dermed på balancen mellem arbejdstid og privat tid. Tidslogikker kan imidlertid ikke betragtes som uanfægtelige sandheder. At ændre dem handler om nære forhold så

som, hvordan man organiserer arbejdet, hvilke områdeopdelinger man foretager indenfor virksomhederne, hvordan man assisterer sine ledere med mellemledere, lederteams osv. Ligesom det afhænger af de markører og tegn, topledelsen sætter og sender ned gennem organisationen. Når topledelsen og selskabernes administrerende direktører arbejder ”long hours”, er det vanskeligt for underordnede med toplederambitioner at arbejde kortere tid.

Man kunne i X-Company overveje at arbejde på at ændre prestigebegreberne i forhold til antal arbejdstimer i varetagelsen af arbejdet. Det vil givetvis ikke være muligt alle steder, men på nogle områder, i nogle funktioner, på nogle niveauer kunne det formentlig være en mulighed. Man kunne også overveje, om HR-afdelingerne kunne lave en mere målrettet planlægning i forhold til at imødekomme medarbejderne, så specielt de, der satses på som topledere, kunne få imødekommet deres behov for tid med børn og familie hen over et længere karrierespæktiv. En leder i mandekrop foreslår f.eks., at HR planlægger langsigtede karriereforløb i samarbejde med lederen og her ikke blot ser på, hvordan arbejdet kan tilrettelægges, men også på hvordan privatlivet kan få den fornødne tid. Han anbefaler:

”Og så siger man: Ved du hvad, det bliver benhårdt, fordi du skal passe dine børn i de perioder, hvor de er små, og de andre perioder, der skal du arbejde. Men hvor der er den der forståelse for: Jamen hov, her skal der ikke være meget arbejde, her skal der være meget privatliv - uden at man bliver diskvalificeret - altså der er aldrig nogen, der bliver officielt diskvalificeret, men man siger jo om nogle: ”Nå, ja, han når jo ikke så meget - nederst i dyngen med ham!” Hvis man kunne have et HR-system, der kunne tage begge dele. Så ville jeg rent faktisk tro på, at vi havde balance mellem arbejdsliv og privatliv. Men før man gør det, er balancen mellem arbejdsliv og fritid en skrøne.”

Konklusion

Det er i X-Company en udbredt norm, at man som ’helt menneske’ også har børn og forældreansvar. Den norm kolliderer med de omfattende krav til arbejdstid. For mange mandligt mærkede ledere findes løsningen på modsætningen i asymmetriske ægteskaber. Nogle mandlige ledere oplever sig presset til at presse asymmetrien frem i deres ægteskabsrelationer og beklager, at dette bliver en nødvendighed. Andre oplever asymmetrien som en nødvendig form for egoisme fra deres side. For kvindeligt mærkede ledere bliver de asymmetriske ægteskabsrelationer kun meget sjældent en mulighed. I stedet bliver stram organisering af samvær med børn kombineret med brug af au-pair piger, bedsteforældre o. lign. en mulig løsning på konflikten. Spejlingen af mænds og kvinders individuelle balanceringsakter mellem arbejde og familie falder i klare kønnede mønstre: Mandligt mærkede ledere, der prioriterer arbejdstiden højt spejles som ambitiøse og opofrende på den positive måde. Deres prioriteringer aflæses som et udtryk for styrke og seriøsitet. Kvindeligt mærkede ledere, der prioriterer på samme måde spejles som tendentielt dubiøse mødre. De må løbende være forberedt på at forsvare deres prioriteringer med, at hverken børn eller ægtefælle lider under dem. Tidens aktuelle moderskabsdiskurser styrker imidlertid presset på disse kvinder med det fornyede krav til moderskabspraksisser i form af tidsmæssigt nærvær.

Opfattelser af mangfoldighedsledelse i X-Company

En succesfuld implementering af mangfoldighedsinitiativer må tage højde for og eventuelt medvirke til en ændring af, hvordan ledere og medarbejdere tænker om og forstår mangfoldighed og mangfoldighedsledelse.

X-Companys ledelseslag rummer varierende holdninger til spørgsmålet. Foruden at italesætte forholdet mellem mangfoldighed og bundlinje strækker opfattelserne af mangfoldighed sig fra argumenter om retfærdighed henover ligegyldighed og til positioner, hvor mangfoldighedsledelse ses som diskrimination mod såvel mænd som kvinder. Mangfoldighedsinitiativer møder i den forstand såvel velvilje som modstand i virksomheden. Reaktionen kommer fra forskellige positioner og fremføres med forskellige rationaler som begrundelse. Hvilke, der er tale om, afhænger blandt andet af hvem, der kan føle sig hjulpet, truet eller ramt af hvad.

Mangfoldighedsledelse som profitabel

I X-Companys dominerende diskurs *mangfoldighedsledelse som profitabel*, argumenteres der positivt for mangfoldighedsledelse ud fra en opfattelse af, at den vil indebære en økonomisk gevinst. Diskursen knytter sig til og trækker på rationalerne i den finansielle bundlinietænkning, hvor ”det by the end of the day er tallene, der tæller”. Diskursen handler om, at mangfoldighed skal være en god forretning, og at initiativer rettet mod en øget andel af kvinder i toppen skal kunne aflæses på bundlinjen. Et hovedrationale er, at man også på kønsparameteret skal matche kunderne:

”Vi kan få skabt en mangfoldighed inde i virksomheden, og vi bliver konfronteret med, at livet er mange forskellige aspekter og kan udforme sig på mange forskellige måder, - men også at vi tænker i, at de projekter og services, som vi skal udarbejde, de skal sælges til mange forskellige grupper af mennesker.”

Forskellighed er vigtigt i forhold til at tilfredsstille kundernes behov, men forskellighed kan også være gavnligt og profitabelt for virksomheden i sig selv. Her vil et af hovedrationalerne for mangfoldighedsinitiativer være, at kvinder udgør et uudnyttet potentiale, en givende forskellighed, der skal opdyrkes.

Diskursen om mangfoldighedsledelse som profitabel er absolut en af de positivt medvirkende kræfter i forhold til at øge andelen af kvinder på topniveau. Men i en stramning af diskursen svækkes den positive drivkraft. Diskursen findes nemlig også i en mere *radikal udgave*, der implicerer, at der kun skal igangsættes særlige initiativer, hvis kvinder rent faktisk også kommer med noget særligt, der ikke lige så godt kan fås eller opdyrkes hos de (mænd), der allerede er på banen. Særlige initiativer for at få kvinder til tops skal ifølge denne tænkning kun iværksættes, hvis kvinderne forpligtes på noget særligt, der vil styrke den økonomiske gevinst yderligere. Her træder den stærke finansielle bundlinietænkning tydeligt igennem, men også en forandringsresistens synes at trænge sig på.

Diskursen om mangfoldighedsledelse som profitabel viser sig også i en mere sammentænkt version, hvor det profitable ved mangfoldighedsledelse måles i såvel penge som menneskelig udvikling. Der tales om, at X-Companys og den enkelte leder/medarbejders mål går op i en højere enhed:

”Fra min side handler mangfoldighedsledelse ikke primært om at have sympati i forhold til bestemte grupper. Det handler om at etablere et værdisæt og et sæt af holdninger om adfærd, som muliggør, at den enkelte får mulighed for at frigøre sine ressourcer, sit potentiale, sine drømme og skabe værdi - og her er der i bund og grund et dybt interessefællesskab mellem virksomhed og den enkelte. Vi er allierede menneskeligt og i kroner og ører.”

Flere steder i det empiriske materiale ses også en aflægger af ovenstående tænkning, men hvor det i højere grad handler om at få alle organisationens ressourcer frem.

Diskursen om mangfoldighedsledelse som profitabel bruges af flere af de interviewede, på forskellige niveauer og i forskellige selskaber og fra forskellige kønspositioner. Radikaliseringen af den finansielle bundliniediskurs anvendes af nogle af de interviewede, men ikke alle, og den tales især frem af ledere i mandekroppe. Men også ledere i kvindekroppe anvender den undertiden. Det handler i høj grad om, hvor de selv befinder sig aldersmæssigt, og hvor langt de er kommet i deres karriere i X-Company.

Det ser ud til, at yngre mænd og kvinder længere nede af karrierestigen lettere radikalisere den finansielle bundliniediskurs. Hvorimod den version, hvor mangfoldighedsledelse er en sammentænkning af virksomhedens og medarbejderens behov for frigørelse af ressourcer især bruges af ledere, der ikke oplever, at deres egen position og vision udfordres af mangfoldighedsledelse, men tværtimod ser den som en mulighed for at understøtte den vej, de mener virksomheden og deres egen karriere bør gå. Eller ledere der er i positioner, hvor de allerede har fået egne ambitioner opfyldt, og som derfor gerne vil stille sig til rådighed som mentorer for yngre medarbejdere. Sådanne potentielle mentorer kan være kvinder, men også mænd der gennem satsninger på (yngre) kvinder oplever at kunne udvikle sig gennem erfaringsudveksling og mentoring og/eller at kunne brande sig selv som progressiv.

Mangfoldighedsledelse som retfærdig og som socialt ansvar

Radikaliseringen af bundlinjediskursen udfordres af stemmer, der taler om, at det er uretfærdigt, uansvarligt og udemokratisk, at andelen af kvinder er så sparsom. Dette forhold bør mangfoldighedsledelse ifølge denne forståelse rette op på. Stemmerne henter deres argumentation fra målsætninger om virksomhedens sociale ansvar og fra mere brede diskurser om retfærdighed, ligestilling og demokrati. Det er hovedsageligt kvinder, men også mænd, der gør brug af en diskurs om *retfærdighed og socialt ansvar*. Disse argumentationskæder står dog aldrig alene, men blandes altid op med argumenter fra mangfoldighedsledelse som profitabel. I X-Company ser det ud til, at det ikke er slagkraftigt nok at tale ligestilling, retfærdighed og socialt ansvar - trods det, at netop begrebet om socialt ansvar står centralt i X-Companys selvforståelse. En af toplederne i mandekrop siger om X-Company, at virksomheden i de senere år er blevet: "...en mere elitær kultur, hvor man presser hinanden lidt mere. Hvor nogle af de sociale elementer er faldet væk. Sociale elementer er der simpelthen ikke plads til længere."

Mangfoldighedsledelse som diskrimination mod kvinder

Omvendt er der også stemmer i materialet, der ser mangfoldighedsledelse og initiativer i forhold til at øge antallet af kvinder som udtryk for uretfærdighed. Her diskursiveres *mangfoldighedsledelse som diskriminatorisk praksis*. En leder i mandekrop finder, at initiativerne indebærer diskrimination rettet mod kvinder selv, idet sådanne initiativer implicerer en tanke om, at kvinder ikke kan selv. Mangfoldighedsledelse gør kvinder til ofre:

"Jeg synes, det er at nedgøre. Det synes jeg simpelthen. Jeg synes, det er forfejlet. Jeg synes, det er forkert. Og det er diskrimination."

siger denne leder og fortsætter med at argumentere for, at et initiativ som f.eks. mentorordningen er forfejlet, fordi den kommer til at prioritere hjælp og dermed at "nedgøre" kvinder. Kvinder gøres til nogle, der skal hjælpes. Og i kategorien "dem der skal hjælpes" finder man ikke de gode lederemner, siger den interviewede. De gode lederemner finder man derimod blandt dem, som mangfoldighedsledelse ikke retter sig mod. De uafhængige. De der kan selv og ikke behøver hjælp, fortsætter han.

Med den diskursivering lægger interviewpersonen sig på linje med andre figurer fremanalyseret af kønsforskningen (Butler 1993; Søndergaard 1996; Staunæs 2000c; 2003a) og etnicitets/raceforskning (Frankenberg 1993), der illustrerer, at aktører med maskuline og hvide kropstegn sjældent reflekterer over deres køns og egen races betydning. De er de ikke-markerede, de selvfulgelige, der har mulighed for at neutralisere og overse køn som en forskelssættende dynamik, der har noget med dem at gøre. Køn bliver simpelthen irrelevant, når man selv er placeret midt i førsteheden og selv bærer normen. Under argumentationen strømmer en individualiserende forståelse baseret på forestillingen om, at kapaciteten til at komme frem udelukkende findes inde i den enkelte. Forståelsen usynliggør kategoriniveauet: Sociale kategorier som f.eks. køn betyder ikke noget.

Mangfoldighedsledelse som diskrimination mod mænd

Men den naturalisering af (hvide) mænd, som ovenstående interviewperson giver udtryk for, er under kraftig udfordring hos flere interviewede i mandekroppe, der qua mangfoldighedsinitiativer rettet mod alt det, de ikke selv er (kvinder, handicappede og etniske minoriteter), er blevet opmærksomme på deres egen kategorielle position. Medarbejdere i hvide mandekroppe begynder visse steder i organisationen at føle sig som netop hvide og mænd. De omtaler eksplicit køn som en forskelssættende dynamik. Nogle taler eksplicit om de privilegier, der er indlejret i deres egen kategorikombination, mens andre diskursiverer mangfoldighedsledelse som diskrimination i forhold til netop hvide mænd.

"Det er utroligt, de begrundelser, jeg har fået for besættelse af forskellige stillinger, har stort set ikke været baseret på kvalifikationer her de sidste par gange. De har været baseret på andre forhold. Det er sådan noget med, hvor kommer man fra - det skulle være én fra [geografisk område] - og så køn. Den sidste (...) der skulle en kvinde ind på den post, da den her stilling blev ledig, og det skulle så være en kvinde. Så spekulerer man på, hvad fanden forklaringen så bliver næste gang. Og det er fair nok, at der bliver en balance mellem det, men altså det var den primære parameter. Der var mange kompetente personer, som kunne besætte den stilling der. Jeg kunne nævne de første 4-5 stykker. De havde forkert køn alle sammen,"

fortæller en leder, der oplever, at mangfoldighedsbestrebelse rammer ham og andre lederemner i mandekroppe. Mangfoldighedsinitiativer er en "politisk korrekt" manøvre, siger han, en manøvre der overruler spørgsmålet om kvalifikationer. Det er unfair og udenfor spillets regler. Det handler blot om, at "man lige skal have balanceret organisationen." Ligesom det er vigtigt at få "balanceret organisationen" i forhold til, hvor i landet man kommer fra, og hvilke netværk man er med i:

"I lige linje i den organisation, kunne jeg finde to, som bare kunne gå ind og tage stillingen direkte. Jeg kender godt hende, der fik den, men hvis jeg skulle sætte dem op ved siden af hinanden, så ville hun ikke komme foran dem i kompetenceregnskabet. Der er flere ting, som man skal kunne i sådan en stilling der. Det ene (...) det er hun ganske kompetent til, det mener

jeg endda, hun præsterer på samme niveau som de andre. Men så er der (...)kendskab og evnen til at lave og formulere (...). Og der mener jeg, at der er der altså nogen, der er længere fremme i skoene, end hun er, og især når det kommer tæt på at få gennemført beslutningerne.”

”Hvad fanden er det egentlig lige, jeg skal gøre, hvis jeg skal i betragtning til sådan en stilling. Det kan godt være, at jeg har ydet en god indsats, men hvis jeg ikke lige kommer det rigtige sted fra eller har det rigtige køn, ... eller næste gang er det måske en tredje parameter, som er årsagen ik’ - hvad er det, jeg skal gøre for at kunne tage det næste skridt?”

Diskriminationsdiskurserne

Diskursen om diskrimination mod kvinder og diskursen om diskrimination mod mænd adskiller sig fra hinanden i forhold til, om køn understreges eller negligeres. I den førstnævnte diskurs neutraliseres køn som noget, der gør en forskel i karrieren og rekrutteringen. I diskursen om diskriminatorisk praksis mod mænd bliver køn et eksplicit tema i forståelsen af, hvordan der rekrutteres.

Hvilken tolkningsramme, der er anvendes, ser ud til at hænge sammen med det sted, hvorfra der tales. Den første tolkningsramme, hvor mangfoldighedsledelse og –initativer fortæles frem som diskrimination mod kvinder bruges af personer, hvis eget kønskategorielle tilhør ikke har været ekspliciteret i forbindelse med stillingsbesættelser. Den tales frem af medarbejdere og ledere, der ikke har mødt nævneværdig modstand i organisationen, og som smidigt har bevæget sig op i organisationen. Tolkningsrammen anvendes af (nogle yngre) kvinder, men den bruges især af mænd, hvis identitet i høj grad er bygget op omkring en forståelse af sig selv som uafhængige, self-made, hårdtarbejdende, disciplinerede mænd. Det er mænd, der anerkender og sætter spillets regler (jfr. også Wellmans studier, 1999). Mænd som så at sige hviler i førsteheden og ikke stiller spørgsmål ved den, og som ofte har en god placering i virksomheden.

Den anden tolkningsramme - hvor mangfoldighedsledelse forstås som diskriminatorisk praksis vendt mod mænd - tales hovedsageligt frem fra steder, hvor eget kønskategorielle tilhør opleves at besværliggøre, ja ligefrem at underminere karriereruten. Her bliver mangfoldighedsledelse en trussel mod en opstigning i hierarkiet, og italesættelsen har paralleller til det fænomen, der beskrives fra amerikansk kontekst som ”vrede hvide mænd i habit og hvide skjorter”, der har fået nok af ”diversity management” (Lynch 1997; Brandi & Hildebrandt 2003).

Det fælles i diskurserne om mangfoldighedsledelse som diskrimination består i en forståelse af kvindekøn og de tiltag og praksisser, der rettes særligt mod kvinder, som ”politiske”, illegitime og tvivlsomme veje til karriereopstigning. Ifølge disse diskurser er det ikke ligestilling, der er problemet, men derimod kvoter, mentorordninger, omvendt diskrimination og hjælp til offergjorte identiteter, hvilket ifølge det perspektiv alt sammen er noget, der leder til en forringelse af virksomhedens kvalitet (se igen Wellman 1999 for parallelle beskrivelser).

Konklusion i begge forståelser er, at mangfoldighedsledelse og særlige tiltag som f.eks. mentorordninger rettet mod kvinder ikke bare er unødvendige. Konklusioner for disse diskursbærere er, at mangfoldighedsledelse på uhensigtsmæssig vis ændrer X-Company-kulturen, sænker niveauet for ledere og privilegerer de forkerte. Ifølge det perspektiv har rigtige ledere ikke brug for mangfoldighedsledelse og særlige tiltag. Det har kun de afhængige og ukvalificerede. Vil man overbevise sådanne diskursbærere om, at mangfoldighedsledelse er godt – og det kan godt

blive vanskeligt - må man derfor kunne vise styrkerne i mangfoldighed meget eksplicit. F.eks. på bundlinjen. Eller som fordel i deres eget arbejdsmiljø.

Kvinder i X-Company møder ofte diskursen om mangfoldighedsinitiativer som diskrimination i deres omgang med kolleger og ledere. På den baggrund bliver det forståeligt, at flere af de interviewede ledere i kvindekroppe samtidig med, at de fortæller, hvordan køn gør en forskel, taler imod særlige initiativer for kvinder og fortæller sig selv væk fra netop kvindekøn og hen imod individuelle og faglige kompetencer. De interviewede kvinder har en mere eller mindre tavs viden om at synliggørelse på baggrund af kvindekøn er farlig, stigmatiserende og delegitimerende.

Mangfoldighedsledelse og initiativer for at øge mangfoldighed kan altså risikere at virke kontraproduktive. Når tiltag vinkles som et spørgsmål om at hjælpe nogle og kompensere for noget de ikke har, sætter det særlige signaler, og det bidrager til at konstruere de kvinder, tiltagene retter sig mod, som afhængige og ukvalificerede, som nogle der får muligheder, de egentlig ikke har fortjent. Den form for mangfoldighedsledelse indebærer altså en fare for at fastholde andetgørelse af kvinder og for at forsætte den hierarkiske orden, som den egentlig forsøger at arbejde mod. X-Company's specifikke projekter om mangfoldighed arbejder bevidst med at imødegå og tage højde for den form for reaktioner i de initiativer, der tages i forhold til fremme af mangfoldighedsledelse. I den forbindelse kan begrebet om majoritetsinklusion være frugtbart at medtænke.

Majoritetsinklusion drejer sig om at synliggøre majoriteten, her mænd, som særlig kategori – dermed at øge bevidstheden om også mænds kategorielle positionering. Indenfor konkrete initiativer kan det dreje sig om også at medtænke majoriteten, i.e. mænd, som mål for nogle af de tiltag, der iværksættes, f.eks. at synliggøre og medtænke mænds behov for at i varetage forældreansvar, for at blive inddraget aktivt i netværksdannelser, for at blive tilbudt skoling i forståelsen af køn etc.

Konklusion

Der findes i X-Company en række forskellige opfattelser af, hvad mangfoldighed indebærer, og hvordan mangfoldighedsledelse kan udmøntes. Opfattelserne varierer mellem ledere placeret i forskellige positioner og med forskelligt køn. De opfattelser, der tydeligst er kommet til udtryk i interviewmaterialet er: 1. Mangfoldighedsledelse som profitabel. Indenfor denne forståelse lægges vægten på de potentialer for forbedret finansiel bundlinie, som en mere mangfoldigt sammensat medarbejder- og ledelsesgruppe vil kunne have som konsekvens. 2. Mangfoldighed som udtryk for retfærdighed og socialt ansvar. Her lægges vægten i en ligestillingsdiskurs og i forståelsen af X-Company som en virksomhed med et socialt ansvar i forhold til underrepræsenterede socio-kulturelle grupper. 3. Mangfoldighedsledelse som diskrimination mod kvinder. Denne opfattelse tager udgangspunkt i en individualiserende forestilling om den enkeltes fri vilje og eget ansvar i forhold til karrieremæssig progression. Særlige tiltag i forhold til underrepræsenterede grupper betragtes her som en nedværdigende offergørelse og som kontraindikativt i forhold til ambitionen om at rekruttere de bedste. Og endelig er der 4. Mangfoldighed som diskrimination mod mænd, som udgør en forståelsesform, der betoner initiativer rettet mod kvinder som hæmmende i forhold til mænds muligheder for karrieremæssig progression. Hvilke personer, der bliver bærere af hvilke diskurser, afhænger af personernes positionering f.eks. i forhold til køn, alder, karrieremæssige baggrund, ledelsesplacering etc. Der vil i den forstand altid være tale om situerede blikke, når mangfoldighedsledelse vurderes som konkret initiativ i en organisatorisk sammenhæng.

I artiklen *Mangfoldighedens Zombier og Kloner* (Staunæs 2006) har vi koblet forskellige foucauldiansk inspirerede teorier om styringsteknologier, subjektivering, sociokulturel diversitet og intersektionalitet. Artiklen er en analyse af et af X-Companys mangfoldighedstiltag, sådan som det er destilleret i en informations- og læringsvideo. Videoen begrebsættes som en art styringsteknologi, der skal 'skole' medarbejdere i at tænke mangfoldighed. I videoen sammenflettes en række modsætningsfyldte fortælletråde af såvel neoliberal som klassekamps- og standpunktspolitisk art. Den forstyrrer traditionelle forestillinger om den passende medarbejderstab og etablerer samtidig en velkendt hierarkisk orden af andetheder. Mangfoldighedsfortællingen i videoen fremmer næppe en produktion af forskellighed, men bidrager snarere til en sofistikeret form for kulturel kloning af sammehed, mens sociokulturelle kategorier som etnicitet, race og køn ser ud til at leve videre som en art zombier, der nægter at dø.

Opsummering af rapportens pointer

Rapporten viser, at der i X-Company hersker en vis uklarhed om, hvilken form for mangfoldighed organisationen ønsker at implementere. Det vil være nyttigt, hvis X-Companys ledelse afklarer sit mangfoldighedsbegreb og skærper sit fokus. Rapporten anbefaler ledelsen at tage udgangspunkt i en strategi, der prioriterer variation /mangfoldighed samtidig på variabeldimensionen (køn) og på funktionsdimensionen (handle-, udtryks-, og adfærdsformer). Strategien bidrager til øget inklusion af forskellige funktionsmåder og kompetencer i ledelseslaget samtidig med, at der sker en gradvis opløsning af forestillingerne om, at særlige funktionsmåder og kompetencer forekommer fikseret til særlige grupper af mennesker. Den bestræber sig på at opløse forestillingen om, at mænd *er* på bestemte måder, og at kvinder *er* på bestemte måder.

Rapporten tilbyder en forståelse af køn, som adskiller sig fra forestillingerne om køn som absolut fænomen knyttet til personer i henholdsvis mande- og kvindekroppe. Med nyere forskning må køn forstås som et ordenskabende redskab, der bidrager til at sortere både mennesker, adfærd og fænomener på kulturelt genkendelige måder. Ordenskabende redskaber er hele tiden i bevægelse indenfor de kontekster, hvor de bringes til anvendelse – derfor varierer betydninger af køn også over tid og mellem kontekster. Køn toner og hierarkiserer forskellige handleformer og forskellige former for udtryk og adfærd i relation til hinanden. Når en bestemt forholdemåde tones som maskulin, forventes personer med mandlige kropstegn at gøre brug af den, og omvendt forventes samme personer at afstå fra at 'gøre' feminint tonede former for adfærd. I kontekster, hvor f.eks. tvivl tones som feminint, opfattes en mand, der viser tvivl som mindre maskulin end forventet, og kvinder forventes til gengæld at være mere i tvivl, når der skal tages beslutninger og handles, end mænd. Forventningerne har på den måde konsekvenser for, hvad der opfattes som naturligt og selvfølgeligt for hvem, og hvad der opfattes som unaturligt eller utroværdigt hos hvem. Orienteringsredskaber af denne art sætter altid præmisser for konkrete menneskers handlemuligheder, og rapporten understreger, at der er god grund til at se efter, hvilke muligheder og begrænsninger som åbnes og lukkes for medarbejdere i X-Company givet lokale kønstoninger i virksomheden. Dermed skabes følgelig også indsigt i, hvilke ressourcer og handleformer X-Company går glip af at bringe til anvendelse.

Kønnet toner kulturelle tolkninger i X-Company. Begreberne mandligt eller kvindeligt mærket, mandligt eller kvindeligt kropstegn anvendes løbende i rapporten for at erindre om kønnets kulturelle konstruktion og lægge afstand til biologiserende kønsforståelser. Køn skabes gennem de spejlinger og tolkninger konkrete personer møder, qua de kropstegn andre aflæser deres kønstilhør på grundlag af.

X-Company-kulturen viser sig at tegne ganske smalle stier op for ledere i kvindekroppe. For at opnå legitimitet, respekt og dermed karrierefremmende reaktioner fra omgivelserne må ledere i kvindekroppe balancere hårfint mellem at være 'for meget kvinde' og 'for meget mand'. At gøre noget, der opfattes som 'ren mand' er kun tilgængeligt for ledere i mandekroppe – kvinder har ikke adgang til at overtage den form for udtryks- og handleformer i fuld udstrækning, hvis de skal fremstå som kulturelt forståelige. Dette diskursive fænomen må for kvindeligt mærkede anses for at være uhensigtsmæssigt i et karrierefremmende perspektiv, eftersom 'ren mand' ser ud til at være sammenfaldende med den form for udtryks- og handleformer, der samtidig betegner kerneaktøren blandt X-Company-ledere.

I X-Company-kulturen opfattes kvinders berettigelse som ledere i vid udstrækning som baseret på den forudsætning, at de bidrager med noget særligt og anderledes end mænd – dog i passende og kontrollerede doser. Dette særlige kan f.eks. være en særlig form for emotionel orientering, der hjælper den nye coachende ledelsesstil på vej. Bag ønsket lurer imidlertid tvivlen om, hvor vidt det emotionelle kan tippe over og blive 'for meget', når det varetages af kvindeligt mærkede. Også mandlige leders handle- og udtryksformer begrænses af X-Company-kulturens kønnede koder. Maskulinitetsforestillingerne kan f.eks. binde mænd til ritualiserede og forhastede beslutningsformer, der opleves som utilfredsstillende for konkrete ledere i mandekroppe og uhensigtsmæssige for virksomheden. For ledere i såvel mande- som kvindekroppe ser der således ud til at være et ressourcetilforbrug forbundet med kønstoningernes begrænsende effekter i forhold til ledelsesmæssige udfoldelsesmuligheder.

Der er i X-Company en proces i gang i forhold til at ændre ledelsesstil fra tidligere tiders bureaukratiske (ordregivende og kontrollerende) leder, til en nyere involverende og coachende type af leder. Den 'gamle' ledelsesform lever i X-Company som et entydigt maskulint konnoteret fænomen. Den nye coachende ledelsesstil har endnu ikke fundet sin helt stabile kønskonnotering, men rummer aktuelt stærke elementer af feminine toninger. Der er imidlertid også brydninger i gang i X-Company-kulturen i forhold til at trække den nye ledelsesform over i en maskulin konnotationspraksis. Der findes således aktuelt gennemgående forestillinger om, at denne nye og delvist feminint konnoterede form for ledelse bedst kontrolleres, doseres og afgrænses af de ledere, der forudsættes at have naturlig adgang til 'hårde' handleformer, nemlig mænd. Det skal i den forbindelse understreges, at chancen for at ændre betydningerne af køn aktuelt er til stede i X-Company, fordi kønnets betydninger er i opbrud som følge af de øvrige ændringsprocesser, der er igangsat, når det gælder karakteren af ledelseskompetencer og ledelsesform. Det er væsentligt, at virksomheden tager denne historiske chance i brug og forholder sig aktivt til de konnotationsbrydninger, som foregår omkring ledelsesformer med blandt andet køn som betydningsættende kraft.

Mønstre for kommunikation og relationsdannelse gennemsvares af kønnede tolkninger. Den umiddelbare kontakt og udveksling af informationer, vurderinger og gensidige tjenester synes her nemmere at opnå for mandligt mærkede ledere i forhold til andre mandligt mærkede ledere, end den synes at være det på tværs af køn. Det skyldes, at kommunikationen mellem mænd i denne kulturelle sammenhæng hviler på en forventning om etablering af 'sammehed'. Fænomenet betyder, at mænd som tendens gives adgang til at betjene sig af to veje til gensidig respekt og kollegial inklusion, nemlig af faglighed og 'male bonding', mens mulighederne for ledere i kvindekroppe tilsyneladende peger mere entydigt i retning af den ene: faglighed. Mænd gives således qua de kønnede koder to reb at klatre karrieremæssigt op ved hjælp af. Kvinder gives som tendens et.

Som alle andre steder er netværkspraksisser således også en central del af præmisserne for in- og eksklusion i X-Company. Netværksfænomenet har imidlertid en relativt sammensat klang i den levede X-Company-kultur. På den ene side omtales netværk nedsættende som noget 'politiserende' og dermed illegitimt. På den anden side anerkender alle, at netværk har stor betydning for virksomhedens måder at fungere på. Begrebet 'politiserende' ser dog mest ud til at blive anvendt om konkurrerende og detroniserede netværkspraksisser, mens de egne netværk aflæses som byggende på mere naturlige og konstruktive relationsformer. Alle netværk bygger imidlertid på forudsatte hierarkier og loyalitetsbindinger konkrete personer imellem, og de udgør en væsentlig karrierefremmede (og karrierehæmmende) kraft i virksomheden.

Kønnede mønstre for adgang til netværk er derfor af stor betydning for kønnede mønstre i karrierebevægelser. Male bonding, relationsarbejde og netværkspraksisser ser ud til at udgøre kræfter, der især bidrager til at bevæge mandligt mærkede ledere ind og op i hierarkierne. Eftersom mændene er i overtal og derigennem i udgangspunktet også befolker de centrale netværk, og eftersom X-Company-kulturen rummer koder for kommunikations- og relateringsvanskeligheder på tværs af køn, så synes kvindeligt mærkede ledere at have vanskeligere adgang til netværkenes karrierefremmende kræfter end tilfældet er for mandligt mærkede ledere. Netværksstyrkende initiativer blandt kvinder og især på tværs af køn vil være af stor betydning for muligheden for at øge andelen af kvinder i X-Companys ledelseslag.

Det ser ifølge rapporten ud til, at virksomhedens diskursive praksisser åbner forventninger om, at den succesfulde leder mest oplagt findes i den nye generation af ledere med 1. forudsat uberørthed af forældede ledelsesformer (unge), 2. forudsat maskulinitet, som kan sikre en passende afgrænsning af de 'bløde' elementer i den nye ledelsesstil (mænd) og 3. forudsat uafhængighed af 'politiserende' netværk, det vil sige af ældre og nu illegitime grupperinger indenfor virksomheden. Ydermere ser 'talenter' ud til nemmest at kunne genkendes, dersom de medbringer økonomiuddannelsesbaggrund fra Århus Universitet. Det er sådanne umiddelbare forventninger, både kvindeligt og mandligt mærkede aspiranter er oppe imod, når de skal forsøge at profilere sig som ledelsestalenter. Og det bliver 'mangler' i forhold til de forventninger, en sådan kulturel skabelon samler og aktiverer, som både kvinder og mænd må forsøge at kompensere for.

Kvindeligt mærkede ledere, der ønsker at profilere sig som moderne coachende ledertyper, pålægges f.eks. indenfor disse diskursive praksisser bevisbyrden, når det gælder kapaciteten til at kontrollere forudsat 'blødhed'. Alternativt kan de gribe muligheden for at profilere sig som mere gammeldags og 'hårde' ledertyper. Her skal de 'kun' bevise, at 'hårdheden' holder, eftersom autoriteten gives oppefra og ikke gennem medarbejderengagerende relationspraksisser. De diskursive praksisser rummer i den forstand nogle lidt uventede og paradoksale mønstre, når konnotationerne knyttet til ledelsesstil, og køn studeres som krydsende dynamikker.

Håndteringen af de meget omfattende krav til arbejdstid ser ud til aktuelt at udgøre en af de helt store udfordringer i X-Company, sådan som det også er tilfældet andre steder i både offentlige og private virksomheder. Ambitioner om at opnå balance mellem arbejdstid og privat tid brydes i dagens arbejdskultur med de stadigt stærkere krav om øget effektivitet, produktivitet og fleksibilitet. De faste grænser mellem arbejdsliv og privatliv ofres i vid udstrækning til fordel for imødekommelse af netop kravene til effektivisering og fleksibilitet. Udfordringen for X-Company ligger i at håndtere disse brydninger på måder, som for det første sikrer, at der ikke sker en dræning og nedbrydning af medarbejderne, og for det andet sikrer, at det bliver muligt at rekruttere bredt og udnytte de ressourcer, virksomheden har ambitioner om at få adgang til. Det vil være naivt at forestille sig, at denne håndtering og en fornuftig balancering opnås ved at slippe kravene til effektivitet og øget produktivitet løs uden bevidste og håndfaste redskaber til at trække balancen den anden vej og på plads med i forhold til medarbejdernes øvrige arenaer for livsudfoldelse. X-Company står i den forstand overfor en interessant opgave i forhold til at udvikle modeller for sikring af en balance, der tilfredsstiller både virksomhedens og medarbejdernes interesser - både mænds og kvinders.

Det er i X-Company en udbredt norm, at man som 'helt menneske' også har børn og forældreansvar. Den norm kolliderer med de omfattende krav til arbejdstid. For mange mandligt mærkede ledere findes løsningen på den modsætning i etablering af asymmetriske ægteskaber.

Nogle mandlige ledere oplever sig presset til at presse asymmetrien frem i deres ægteskabsrelationer. De beklager, at dette er tilfældet og bekymrer sig om de konsekvenser, det kan få for deres relationer til kone og børn. Andre oplever asymmetrien som en nødvendig og acceptabel form for egoisme fra deres side. For kvindeligt mærkede ledere bliver de asymmetriske ægteskabsrelationer kun meget sjældent en mulighed. I stedet bliver stram organisering af samvær med børn kombineret med brug af au-pair piger, bedsteforældre o. lign. et muligt forsøg på løsning af konflikten.

Andres reaktioner på mænds og kvinders individuelle balanceringsakter mellem arbejde og familie falder i klare kønnede mønstre: Mandligt mærkede ledere, der prioriterer arbejdstiden højt spejles som ambitiøse og opofrende på den positive måde. Deres prioriteringer aflæses som et udtryk for styrke og seriøsitet. Kvindeligt mærkede ledere, der prioriterer på samme måde spejles som tendentielt dubiøse mødre. De må løbende være forberedt på at forsvare deres prioriteringer med, at hverken børn eller ægtefælle lider under dem. Mænds valg af asymmetriske ægteskaber accepteres som legitime og maskulinitetsfremvisende. Kvinders langt sjældnere valg af samme art kalder på løbende legitimering vis a vis omgivelserne.

Der findes som tidligere nævnt en række forskellige opfattelser i X-Company af, hvad mangfoldighed indebærer, og hvordan mangfoldighedsledelse kan og bør udmøntes. Opfattelserne varierer mellem ledere placeret i forskellige positioner og med forskelligt køn. De opfattelser, der tydeligst kommer til udtryk i interviewmaterialet er: 1. Mangfoldighedsledelse anskuet ud fra vinklen som profitabel. Indenfor denne forståelse lægges vægten på de potentialer for forbedret finansiell bundlinie, som en mere mangfoldigt sammensat medarbejder- og ledelsesgruppe vil kunne have som konsekvens. 2. Mangfoldighed forstået som udtryk for retfærdighed og socialt ansvar. Her lægges vægten i en ligestillingsdiskurs og i forståelsen af X-Company som en virksomhed med et socialt ansvar i forhold til underrepræsenterede socio-kulturelle grupper. 3. Mangfoldighedsledelse opfattet som diskrimination mod kvinder. Denne opfattelse tager udgangspunkt i en individualiserende forestilling om den enkeltes fri vilje og eget ansvar i forhold til karrieremæssig progression. Særlige tiltag i forhold til underrepræsenterede grupper betragtes her som en nedværdigende offergørelse og som kontra-indikativt i forhold til ambitionen om at rekruttere de bedste til ledelsesposterne. Og endelig er der 4. Mangfoldighed set som diskrimination mod mænd. Her er der tale om en forståelsesform, der betoner initiativer rettet mod kvinder som hæmmende i forhold til mænds muligheder for karrieremæssig progression – et udtryk for uretfærdig fremfærd.

Hvilke personer, der bærer hvilke diskurser, ser ud til at hænge sammen med de givne personers positionering f.eks. i forhold til køn, alder, karrieremæssige baggrund, ledelsesplacering etc. Der vil altid være tale om situerede blikke, når mangfoldighedsledelse vurderes som konkret initiativ i en organisatorisk sammenhæng.

Det anbefales, at man i X-Company arbejder på at konsolidere en mere ensartet diskurs omkring mangfoldighedsbegrebet og gør en indsats for at formidle den implicerede forståelse nedad i organisationen.

Opsamling af anbefalinger

Overordnet set bør X-Companys ledelse gøre sig klart, hvilken form for mangfoldighed, man ønsker at fremme gennem strategien om flere kvindelige ledere. Anbefalingen fra forskernes side vil gå på en samtidig satsning på øgning af antallet af ledere i kvindekroppe (f.eks. gennem målrettet ekstern headhunting af lederpotentialer i kvindekroppe), øgning af variationen af måder at være leder på (kompetencer, funktionsmåder, erfaringshorisonter) og en åbenhed overfor, at forskellighed i funktionsmåder kan gå på tværs af mænd og kvinder.

Der er allerede en række tiltag i X-Company, der støtter udviklingen frem mod en øget andel af kvinder i X-Companys topledelse. Balanced Scorecard, måltal for kvindeandelen i virksomhedens talentudvælgelses- og udviklingsprogrammer, mentorordninger, mangfoldighedsledelsesprojekterne, m.m. Disse tiltag bør fortsat støttes, men der må fortsat reflekteres over, hvordan førnævnte diskurser om 'kvinders offergørelse' og 'diskrimination mod mænd' imødegås i forbindelse med initiativerne.

Konkrete anbefalinger

- Der udvikles en klar strategi for, hvad mangfoldighedsledelse indebærer i X-Company – herunder præciseres betydningen af begrebet forskellighed
- X-Companys mangfoldighedsstrategi indarbejdes i virksomhedens lederudvikling, så alle ledere får en tilnærmet fælles forståelse af mål og midler
- Ved stillingsbesættelser overvejes om kvalifikations- og kompetenceprofilen kan defineres således, at der åbnes for nye måder at lede på og dermed for et mere differentieret udvalg af potentielle ledelsestalenter
- Der oparbejdes løbende viden om karriereveje i X-Company. Fremover monitoreres udfaldet løbende af rekrutterings- og selektionsprocesser til lederstillinger i X-Company fordelt på mænd og kvinder
- Der oparbejdes løbende viden om andelen af kvinder og mænd på ledelsesposter og i lederteams før og efter omstruktureringer i virksomheden
- Målinger vedrørende evaluering af mænd og kvinder i ledelse fastholdes og kvalificeres. Performancemålinger på køn monitoreres.
- Der satses på en kvantitativ forandring af kønssammensætningen i de øverste ledelseslag gennem en massiv forøgelse af antallet af kvinder i de øverste ledelseslag. Dette gøres gennem ekstern rekruttering/headhunting
- Der iværksættes et opsøgende rekrutteringsarbejde på de uddannelsesinstitutioner, der udklækker kandidater indenfor områder, hvorfra ledelsespotentialer rekrutteres med henblik på at motivere kvinder til at søge job i X-Company
- Der satses på en fastholdelse af Balanced Scorecard mål vedrørende forøgelse af andelen af kvinder i virksomhedens talentudvælgelses- og udviklingsprogrammer
- Opfyldelse af mål vedrørende andel af kvinder i ledelse indarbejdes i bonuskontrakter
- For at øge organisationens muligheder for at rekruttere kvinder til lederjob opfordres mandlige ledere til aktivt at åbne deres netværk for kvinder
- Mandlige ledere opfordres til at reflektere over deres netværks- og relationspraksisser ud fra et kønsperspektiv
- Der bidrages aktivt til at opløse eller dreje fastlåste forestillinger, som lukker mulighederne for ledernes udfoldelse, hvad enten der er tale om mænd eller kvinder i ledelse

- Det relationelle og kontekstuelle aspekt i formningen af en leder og en lederposition gives mere rum i de assessment-initiativer, som Koncern HR anvender
- Der iværksættes en undersøgelse, der analyserer tidsforbruget blandt mandlige og kvindelige ledere i X-Company
- Der udarbejdes ideer til og modeller for, hvordan et balanceret liv kan leves indenfor rammerne af det nye fleksible arbejde
- Der fremarbejdes nøje refleksioner over, hvordan lederes tid til livsudfoldelse på andre arenaer end de arbejdsmæssige sikres
- X-Company tilbyder fremover eksempelvis hjemmeservice til praktiske opgaver som en fast del af lønpakken
- Der udvikles ideer til, hvordan tavsheden omkring mænds forældreskab kan nedbrydes, hvordan mænds behov for forældreansvar kan respekteres
- Der udvikles ideer til, hvordan forestillingen om forældreskab som et primært kvindeanliggende ændres
- Der arbejdes på ændring af prestigeparametre således, at det gøres prestigefuldt blandt lederes at være i stand til at skabe et balanceret liv og dermed forhindre tab af personlige relationer til blandt andet børn og partnere
- Der arbejdes aktivt på at støtte ledere i en arbejdstidsbegrænsende proces, f.eks. gennem analyser af mulighederne for delegering, aflastning via mellemledere og lederteams, omstrukturering af ansvarsområder o. lign.
- Der arbejdes på modeller for balancering af arbejds- og privat tid, således at mænd frigøres for presset til at etablere asymmetriske ægteskabsrelationer
- Der igangsættes et arbejde med henblik på at finde måder, hvorpå personlige livsmål i højere grad kan indgå i langsigtede udviklingsplaner og målsætningskontrakter
- I talentmanagement programmet lægges større vægt på et langtidsperspektiv for den enkelte, således at der tages hensyn til forskellige faser i et livsforløb for både mænd og kvinder
- X-Companys ledelseslag og HR medarbejdere skoles i forståelse af køn som orienteringsredskab og ordenskabende princip samt i de konkrete effekter, køn har og kan have i en organisation som X-Company

Litteratur

- Brandi, Søren & Steen Hildebrandt (2003): *Mangfoldighedsledelse. Om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv*. Børsen. København.
- Bruner, Jerome (1990): *Acts of Meaning*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Butler, Judith (1990): *Gender trouble. Feminism and the Subversion of Identity*. Routledge, London & New York.
- Butler, Judith (1993): *Bodies that Matter. On the Discursive Limits of "sex"*. Routledge, London.
- Chase, Susan (1995): "Taking Narrative Seriously: Consequences for Method and Theory." I Josselson, R. & A. Lieblich (eds.): *Interpreting experience. The Narrative Study of Lives*. Sage, London.
- Collinson, David, L. & Jeff Hearn (1996): "Breaking the Silence: On Men, Masculinities and Mangement." I Collinson, D.L. & J. Hearn (eds.): *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities, and Mangement*. Sage. London.
- Czarniawska, Barbara (1998): *A Narrative Approach to Organization Studies*. Sage, London.
- Davies, Bronwyn (2000): *A Body of Writing. 1990-1999*. Alta Mira Press, Oxford.
- Dean, M. (1999): *Governmentality: Power and Rule in Modern Society*. Sage, London.
- Essed, Philomena (2002): Cloning Cultural Homogeneity while Talking Diversity: Old Wine in New Bottles in Dutch Work Organizations? *Transforming Anthropology*, vol.11, no. 1.
- Fletcher, Joyce K. (1999): *Disappearing Acts. Gender, Power, and Relational Practice at Work*. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts & London.
- Foucault, M. (1991). Governmentality. I: G. Burchell, C. Gordon & P. Miller (Eds.), *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*. Chicago: University of Chicago Press.
- Frankenberg, Ruth (1993): *White Women – Race Matters. The Social Construction of Whiteness*. The University of Minnesota Press. Minneapolis.
- Frankenberg, Ruth (ed.)(1997): *Displacing Whiteness. Essays in Social and Cultural Criticism*. Duke. University Press. Durham and London.
- Haavind, Hanne (1994): "Kjønn I forandring – som fenomen og som forståelsesmåte." *Tidsskrift for Norsk Psykologforening* nr. 31.
- Haavind, Hanne (2000): "På jakt etter kjønnet betydninger." I Haavind, H. (red.): *Kjønn og fortolkende metode. Metodiske muligheter i kvalitativ forskning*. Gyldendal Norsk Forlag. Oslo.
- Hagenforn, Peter & Anette Kamp (2003): *Mangfoldighedsledelse mellem vision og praksis*. Socialforskningsinstituttet. København.
- Hasse, Cathrine (2000): "Overvejelser om positioneret deltagerobservation – sexede astronomer og kønnede læreprocesser." I *Kvinder, Køn & Forskning* nr 4. Odense Universitetsforlag.
- Jørgensen, Marianne Winther & Louise Philips (1999): *Diskursanalyse som teori og metode*. Samfundslitteratur. Frederiksberg.
- Kvale, Steinar (1996): *InterViews*. Sage. London.
- Lynch, Frederick, R. (1997): *The Diversity Machine. The Drive to Change the "White Male Workplace"*. Free Press. New York.

- Palazzoli, Maria Selvini et al. (1981): *De skjulte psykologisk spil i virksomhed og institutioner*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Pease, Bob & Keith Pringle (ed.)(2001): *A Man's world? Changing Men's Practices in a Globalized World*. Zed Books, London, New York.
- Rhode, Deborah L. (2003): "The difference "difference" makes". I Rhode, D.L. (ed.): *The Difference "Difference" makes. Women and Leadership*. Stanford Law and Politics. Stanford University Press, Stanford.
- Roper, Michael (1996): ""Seduction and Succession": Circuits of Homosocial Desire in Mangement." I Collinson, D.L. & J. Hearn (eds.): *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities, and Magements*. Sage, London.
- Rabinow, Paul (1994): *Michel Foucault. Ethics, Subjectivity and Truth. The essential works of Foucault 1954-1984 I & II*. The New Press, New York.
- Rose, Nikolas (1999): *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*. Free Association Books, London.
- Rose, Nikolas (2000): Government and control. *The British Journal of Criminology*, 40(2), 321-334.
- Russell, Shona og Maggie Carey (2007): *Narrativ terapi. Spørgsmål og svar*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Staunæs, Dorthe (2003a): *Etnicitet, køn og skoleliv*. Ph.d.-afhandling. Institut for Kommunikation, Journalistik og datalogi. Roskilde Universitetscenter, Roskilde.
- Staunæs, Dorthe (2003b): "Skæve køn, skæve etniciteter." *Kvinder, Køn & Forskning*, no.1. Odense Universitetsforlag, Odense.
- Staunæs, Dorthe (2003c): "Where have all the subjects gone. Bringing together the concepts of subjectification and intersectionality." *NORA - Nordic Journal of Women Studies*. No. 3.
- Staunæs, Dorthe (2006): Mangfoldighedens zombier og kloner. *Psyke & Logos*, årg. 27, nr.2, 681-699.
- Staunæs, Dorthe & Søndergaard, Dorte Marie (2005): Interview i en tangotid. I: M. Järvinen & N. Mik-Meyer (red.), *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København, Hans Reitzels Forlag. 49-72.
- Staunæs, Dorthe & Søndergaard, Dorte Marie (2006a). Intersektionalitet udsat for teoretisk justering. *Kvinder, køn og forskning*, nr. 2-3, 43-56.
- Staunæs, Dorthe & Søndergaard, Dorte Marie (2006b): Corporate Fictions. I *Tidsskrift for Kjønnforskning*. Nr. 1-2.
- Staunæs, Dorthe & Søndergaard, Dorte Marie (2007). Resultater i en tangotid. *Nordiske Udkast*, (1).
- Staunæs, Dorthe & Søndergaard, Dorte Marie (2008b, in press.). Management and Gender Diversity: Intertwining Categories and Paradoxes. I: E. Magnusson, M. Rönnblom & H. Silius (Eds.), *Critical studies of gender equalities: Nordic dislocations, dilemmas and contradictions*. London, Ashgate.
- Staunæs, Dorthe & Søndergaard, Dorte Marie (2008a, in press.). Who are ready for the results? Reflections on the multivoicedness of useful research. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 21(1).
- Søndergaard, Dorte Marie (1996): *Tegnet på Kroppen. Køn: koder og konstruktioner blandt unge voksne i Akademia*. Museum Tusulanum, København.
- Søndergaard, Dorte Marie (2001): Consensual and Disensual University Cultures - Gender and Power in Academia. *NORA - Nordic Journal of Women's Studies*, vol.9, no.3, 143-153.

- Søndergaard, Dorte Marie (2002a): Subjektivering og Desire. Begreber på empirisk arbejde. *Psyke og Logos*. Vol.23, no.1, 38-65.
- Søndergaard, Dorte Marie (2002b): Poststructuralist Approaches to Empirical Analysis. *International Journal of Qualitative Studies in Education*. Vol.15, no.2, 187-204.
- Søndergaard, Dorte Marie (2003): Orientering og desorientering i Akademia. I *Akademisk tilblivelse. Akademia og dens kønnede befolkning*. Lis Højgaard og Dorte Marie Søndergaard (red.). Akademisk Forlag, København.
- Søndergaard, Dorte Marie (2005c). At forske i komplekse tilblivelser. I: T. Bechmann Jensen & G. Christensen (red.), *Psykologiske og pædagogisk metoder: Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder i praksis*. Roskilde, Roskilde Universitetsforlag.
- Thomas, R. Roosevelt (1999): *Building a House for Diversity. How a fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's workforce*. AMACOM. American Management Association, New York.
- Thorne, Barrie (1993): *Genderplay. Girls and Boys in School*. Open University Press. Buckingham.
- Wellman, David (1997): "Minstrel Shows, Affirmative Action Talk, and angry white Men: Marking Racial Otherness in the 1990s." I Frankenberg, R. (ed): *Displacing Whiteness. Essays in Social and Cultural Criticism*. Duke. University Press. Durham and London.
- West, Candace and Don H.Zimmerman (1987): Doing Gender. *Gender and Society*, vol.1, no.2.
- Wetherell et.al. (2001a): *Discourse Theory and Practice*. Sage, London.
- Wetherell et.al. (2001b): *Discourse as Data*. Sage, London.
- Wetherell, Margareth and Jonathan Potter (1992): *Mapping the Language of Racism. Discourse and the Legitimation of Exploitation*. Harvester Wheatsheaf, New York.
- White, Michael (2006a): *Narrativ Teori*. Hans Reitzels Forlag, København.
- White, Michael (2006b): *Narrativ Praksis*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Åkerstrøm Andersen, Niels (1999): *Diskursive analysestrategier. Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København.